VISIT…

можно предположить его доброту, отзывчивость, готовность в трудный момент прийти окружающим на помощь.

Человек с сильным характером часто держит одну руку в кармане, оставляя большой палец снаружи. Такой человек часто лишен чувства юмора. Контактируя с ним, хорошо быть подчеркнуто вежливым, сдержанным, не провоцировать его на скандал. Сплетенные ноги сигнализируют о стеснительном характере. Чаще такой характер демонстрируют женщины. В общении с ними необходима особая мягкость, сердечность.

Руководитель чаще всего не задумывается о воспитывающем влиянии своей позы, о том, что поза выдает его характерные черты. Так, например, если он облокачивается одной рукой о стол, другой упирается в бок, а тело наклоняет в противоположную сторону – создается впечатление о его высокомерии, самолюбовании. При такой позе очень трудно установить контакт с собеседником. Еще труднее общаться с человеком, когда взгляд его направлен поверх очков, тон менторский, назидательный, поднят чуть согнутый указательный палец.

Однако оценивать характер по мимике и жестам следует очень осторожно. Для правильной оценки берется сумма жестов и подкрепляется внимательным наблюдением за поведением изучаемого человека. Кроме этого, не следует забывать, что жесты не всегда говорят об одном и том же. Подрагивающие ноги могут говорить о том, что человек замерз, ему холодно, может быть, он хочет в туалет. Слабое рукопожатие может быть свидетельством неуважения, но, может быть, у человека ссадина на руке, ему больно.

Наконец, в разных странах и регионах жесты значат не одно и то же. Элементарная “фига” в России и на Украине значит “накося выкуси”. Она же в Бразилии и Португалии – защита. А в Дании и Турции – сексуальное оскорбление. Палец у виска в России и Голландии: “Ты сумасшедший”. В США: “Я знаю, что я сделаю”. А во Франции: “Ты говоришь умные вещи”.

Таким образом, внешние проявления не всегда однозначно говорят о чертах характера. У тихого, мягкого человека может быть железный характер, а у бравого, энергичного, с громким голосом и выразительным взглядом - слабый, при котором он безропотно принимает любое замечание старшего, не имеет собственного мнения, недооценивает свои возможности.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 201 12.01.00, 13:26

Станкин М.И.

Акцентуация характера

Дикие нравы, примитивные суждения, болезненность происходят от реактивных моделей поведения, а не от врожденных черт характера.
Рон Хаббард

Акцентуацией называется чрезмерное усиление отдельных черт характера при избирательной уязвимости личности к определенного рода психогенным воздействиям и нормальной устойчивости к другим. Акцентуации бывают явными и скрытыми. Чистый тип акцентуации встречается редко. Тем не менее различают целый ряд акцентуаций. Основными, с которыми наиболее часто сталкивается руководитель, на наш взгляд, являются следующие.

Конформный тип. Основная черта людей с такой особенностью характера – это соглашательство с тем, что диктует непосредственное привычное окружение. Они не проявляют инициативы, смелости, решительности и оригинальности в суждениях и поступках. Часто из-за этого, несмотря на эффективную работу, они воспринимаются товарищами как бесцветные, примитивные люди. Их отношения с товарищами улучшатся, если руководителю удастся создать в коллективе такую обстановку, при которой успехам в труде придается серьезное позитивное значение. Для того чтобы избежать частого проявления соглашательской позиции конформного работника, начальнику целесообразно во время собраний, совещаний, любого рода дискуссий предлагать такому работнику высказать свое мнение первым.

Гипертимный тип. Представители этого типа – подвижные люди, легко сходящиеся с другими членами коллектива. Они почти всегда находятся в приподнятом настроении. В группе такие люди стремятся к лидерству, но официальные обязанности их тяготят, они не любят выполнять повседневную мелкую работу. Например, не стоит такого человека назначать бригадиром, ежедневно подводящим итог проделанной работы, но, используя легкость овладения такими работниками непривычным сложным заданием и их стремление к лидерству, можно, с их согласия, предложить остальным членам коллектива обращаться к ним за консультацией в случае возникновения каких-либо затруднений.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 202 12.01.00, 13:26

Эмоционально-лабильный тип. Это люди с неустойчивым настроением, которое изменяется даже по ничтожному поводу. Такие люди очень чувствительны как к похвале, так и к порицанию. Их окрыляет даже незначительный успех и подавляет любая неудача. Руководителю важно вовремя приободрить такого слушателя, показать, что трудности, с которыми он сталкивается при выполнении очередного задания, носят временный характер, и наметить пути их преодоления.

Истерический тип обладает чертами характера, которые могут проявляться весьма многообразно: эгоизм, кокетливость, стремление казаться лучше, чем на самом деле, поведение, рассчитанное на внешний эффект, стремление находиться в центре внимания окружающих. Если такие люди не удовлетворены своим реальным положением в коллективе (например, не могут обратить на себя внимание успехами в труде), они прибегают к фантазиям, легко сживаясь с созданными образами. Например, стараются завоевать внимание и сочувствие окружающих якобы имеющимися у них тяжелыми заболеваниями, необычностью биографии или рассказами о невероятных историях, героями или участниками которых они, по их словам, были.

Руководителю важно найти способ дать позитивный выход стремлению такого человека быть в центре внимания. Если он хорошо овладел какой-то операцией, ему можно поручить оказать помощь товарищам или контроль за их работой. Если он не добивается успехов в работе, следует обратить его внимание на то, что этим он сильно проигрывает в глазах окружающих его людей, что даже небольшой прогресс в работе поднимет его в глазах окружающих больше, чем болезни и необычайные приключения.

Аффективно-застойный тип. У представителей этого типа затухание аффекта происходит значительно медленнее, чем у людей других типов. Опасность уже миновала, но представитель аффективно-застойного типа все еще помнит о ней и испытывает те же ощущения, что и в ситуации опасности. Такие люди часто бывают одержимы какой-то одной идеей и ради нее готовы забыть все остальное в окружающей их жизни. Как правило, они склонны настаивать на том, что считают своим правом. В повседневной жизни это проявляется как постоянная уверенность в своей правоте. Люди, относящиеся к этому типу, обычно честолюбивы, но им небезразлично, каким образом завоевывается внимание окружающих. В отличие от представителей истерического типа, которые часто прибегают к фантазиям для того, чтобы произвести впечатление, аффективно-застойным нужен реальный успех.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 203 12.01.00, 13:26

Такое честолюбие часто становится сильнодействующим стимулом для различного вида деятельности людей такого типа. Подчеркивая успехи таких подчиненных в труде, самодеятельности, спорте, руководитель значительно повышает их заинтересованность в соответствующей деятельности.

Экзальтированный тип. Представители этого типа легко восторгаются, восхищаются по причинам, на которые большинство людей не обращают внимания. Они часто улыбаются, испытывают подъем духа, беспричинную радость, счастье. Но в то же время они часто впадают в отчаяние, отрешенно воспринимают значительные события, легко разочаровываются в том, что еще вчера вызывало восторг.

Изменить доминирующие отрицательные установки лобовой атакой, как правило, не удается. Часто, чтобы человек поверил в себя, стал более уравновешенным, чтобы товарищи стали относиться к нему с уважением, достаточно выявить его сильные стороны. Интеллектуально развитому, много читающему специалисту можно поручить рассказать товарищам о новой интересной книге. Умеющему рисовать – посоветовать оформить стенную газету, выпустить листовку, посвященную какому-нибудь радостному событию. Имеющему золотые руки, предложить наладить станок товарищу, починить оборудование и инвентарь, починить, а может быть, и пошить модную одежду подругам. Желательно почаще обращаться к представителям этого типа по имени-отчеству и на “вы”. Такое обращение убеждает человека, что он – заметное лицо в коллективе, а руководитель не просто уважает его, а относится к нему с особым уважением.

Шизоидный тип. Основная черта представителей этого типа – утрата эмоциональности, замкнутость, духовное одиночество. Эти люди не интересуются жизнью товарищей по работе, безразличны к успехам и неудачам окружающих. Они сдержанны в проявлении своих чувств. Чаще всего пессимистично настроены. Не верят в лучшее будущее, не видят смысла жизни. Естественно, к ним настороженно относятся коллеги, холодно – представители администрации.

В работе с шизоидом можно добиться успеха, заинтересовав его деятельностью, в которой проявятся его способности и он сможет отличиться. Перевоспитание часто рассматривается как борьба с недостатками, как стремление изжить отрицательные черты характера человека, ликвидировать пробелы в поведении, в отношении к товарищам, к работе. Отсюда основными методами воздействия становятся замечания, наказания, “накачки”. А эффективность таких воздействий очень низка, потому что нарушается один из основных принципов воспитания –

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 204 12.01.00, 13:26

опора на положительное в человеке, – предусматривающий формирование у воспитуемого высоких нравственных качеств путем организации интересной для него конкретной деятельности.

Гораздо эффективнее заинтересовать его художественной литературой, поэзией, живописью, музыкой, спортом, общественной работой и систематически отмечать достигнутые им успехи. Переполненный восторгом от своего мастерства, нужности людям, он начнет сначала трудиться радостно и воодушевленно, а затем и изменит отношение к коллегам.

Сенсорный экстраверт. Имеет трезвый и быстрый ум. Поступки разумны и логичны. Отличается спортивной выправкой. Любое упражнение, работу старается выполнить лучше товарищей. Напорист в жизни, общественной работе, в общении. Любит быть в центре внимания. Не любит разговоры о деле, предпочитает действовать. Не терпит нечестности, нарушения установленных правил. Считает своим долгом активизировать окружающих, мобилизовывать товарищей на борьбу за лучшую жизнь, эффективную работу, справедливые отношения с руководством. Когда это удается, успокаивается, но ненадолго. Любит красиво и аккуратно одеваться. Потенциальный бригадир, староста, физорг.

Сенсорно-этический интроверт. Дружелюбный, постоянно оптимистически настроенный человек. Приветлив с коллегами и начальниками. Внимателен к людям, органически не способен отказать в чем-то товарищу. Не любит выделяться в коллективе, напоминать о себе окружающим пока не нужен. Если чувствует себя плохо, склонен уединиться, чтобы не портить настроение окружающим. Любит удовольствия, с энтузиазмом выполняет поручения старших. С радостью берется за организацию вечера отдыха, спортивного праздника, выпуск стенной газеты. Охотно привлекает к организации и проведению этих мероприятий товарищей. Потенциальный профорг, редактор стенгазеты, боевого листка.

Формирование характера подчиненных

Ничто ведь само не строится.
Уверен, что скромником и бойцом,
отзывчивым, умницей, храбрецом
учатся и становятся.
Эд. Асадов

Однако даже при определенной акцентуации характера человек при разных жизненных обстоятельствах ведет себя неодинаково. Удивитель-

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 205 12.01.00, 13:26

ная вещь диалектика характера. Надо уметь аттестовать человека, дать ему объективную характеристику. Но это не все. Необходимо прогнозировать поведение подчиненного в разных ситуациях. А это много сложнее. Василий Гроссман в яркой книге «Жизнь и судьба» показывает, как в годы Великой Отечественной войны командир танкового корпуса полковник Новиков оценивал трех своих командиров бригад. Смелый, энергичный полковник Белов может быть использован для стремительного броска. Карпов методичен и нетороплив. Его лучше использовать в защите. Макаров активен, быстр, жизнерадостен. Он хорош и для наступления, и для танкового прорыва. К сожалению, «хотелось, как лучше, а получилось, как всегда».

Оценка была точной, но началась Сталинградская битва, и все повернулось иначе. Макаров ввязался в ненужную частную операцию. Белов топтался полсуток возле второстепенного узла обороны. И лишь Карпов безудержно рвался вперед и первым соединился с танками Донского флота. Различия оказались иными, но не в укор проницательности Новикова. Ему никогда не говорили, что характер следует изучать не только в статистике, но и в динамике, в непростых условиях экстремальной обстановки.

Известный психолог Р. Загайнов установил, что существуют три образа поведения личности в зависимости от ситуации, в которой она находится. Первый образ “замаскированный”, когда человек контролирует себя, умело скрывает отрицательные черты своего характера. Таким человек бывает в незнакомой компании, среди малознакомых людей, которым хочет понравиться. Но выдержать долго этот искусственно созданный образ человек не может. Один раньше, другой позднее переходят в привычный для себя второй образ. Здесь он начинает вести себя естественно, привычно. Таким он бывает в семье, среди близких людей, таким становится в родном производственном коллективе. В третий образ человек переходит, когда усложняются условия его жизни, когда он устал, измотан жизненными трудностями, ожидает неприятного разговора с коллегой, руководителем, женой. В этих случаях он нередко перестает контролировать себя, плохо поддается воспитательным воздействиям.

Характер проявляется и формируется в делах и поступках. В.И. Ленин работал в библиотеке в Лозанне и обратил внимание на товарища из России, который несколько дней внимательнейшим образом, не отрываясь, изучал толстую книгу. “Что вы с таким вниманием читаете?” –

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 206 12.01.00, 13:26

спросил Ленин. "Я воспитываю волю, характер, Владимир Ильич". – "Читая книгу, нельзя сформировать характер. Видите во дворе турник? Поработайте на нем. Видите крутую гору? Поднимитесь на нее, преодолевая страх, усталость. Это и будет воспитанием характера. Характер формируется в преодолении трудностей, препятствий. Читая и размышляя, вы этого не добьетесь".

Ленин был прав. Житейские, спортивные трудности, когда они остаются позади, формируют характер. Препятствие для волевого человека – это наковальня, на которой куется характер. Известная всему миру скульптура Е. Вучетича "Перекуем мечи на орала", воздвигнутая в Нью-Йорке перед зданием Организации Объединенных Наций, вылеплена с фигуры чемпиона мира и олимпийского чемпиона по борьбе Бориса Гуревича. Спортсмен не любил рассказывать, и малоизвестно, что в детстве он был настолько слаб, что в борьбу его брать не хотели. Но он ошеломил тренеров своей удивительной настойчивостью и трудолюбием, железным характером, который помог ему добиться успеха.

В воспитании характера необходимо прежде всего сформировать истинные убеждения, представления и идеалы. Это важнейшее условие формирования сильного характера. Одновременно следует добиваться, чтобы человек не только знал, но и реализовывал свои убеждения в жизни и труде. Его мировоззрение не должно быть оторванным от практики.

Очень удачно сказал И. Гёте: "Лишь тот достоин жизни и свободы, кто каждый день идет за них на бой". Не надо бояться громких слов. Воспитание деловитости, дисциплинированности, расторопности, активности – это и есть борьба за личность труженика. Эта борьба требует на любом участке создавать условия, при которых нет простоев в работе, когда у труженика заняты и голова, и руки в течение всего рабочего дня. В знаменитом колхозе В.А. Стародубцева есть швейно-полеводческий цех. Когда в поле работают механизаторы, полеводы становятся швеями. А когда свободны механизаторы, они переходят в строительные бригады. "Без работы в руках, без мысли в голове у человека портятся и сердце, и характер, и нравственность", – справедливо говорит Василий Александрович.

Неотъемлемая черта характера – дисциплинированность, точное соблюдение должностных инструкций, правил работы, норм поведения. Дисциплинированность воспитывается, когда неизменно выполняются требования руководителя, все режимные положения организации. Разумные

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 207 12.01.00, 13:26

требования выполняются многократно. Работа эта строится сознательно. Смысл требований старшего должен быть понятен исполнителям. Работа по воспитанию характера идет непрерывно. Требования выполняются и в будни, и в праздники. И при хорошем, и при плохом настроении руководителя. Все члены коллектива, все руководители предъявляют каждому работнику одинаковые требования. В ходе их выполнения преодолеваются трудности и препятствия.

Воспитывая моральные (доброта, деликатность), эмоциональные (веселость, страстность) и волевые (настойчивость, критичность) черты характера, руководитель прежде всего показывает пример поведения, образец выполнения установленных требований. Он формирует общественное мнение коллектива, поддерживающее идеалы поведения и осуждающее недостатки. Он не забывает об индивидуальном подходе, не упускает возможности одобрить и похвалить лучшие проявления характера и отметить недостатки в поведении людей.

Ничем не заменимую роль в формировании характера играет самовоспитание. Прямой обязанностью руководителя является стремление указать подчиненному наиболее эффективные пути исправления недостатков, эффективные приемы самовоспитания положительных черт характера, преодоления вредных привычек[1].

Не следует забывать, что характер – не врожденное качество личности. Он формируется и совершенствуется в течение жизни. Человек непосредственно участвует в выработке своего характера и сам несет ответственность за его отрицательные проявления. В народе очень верно подмечено: “Посеешь поступок – пожнешь привычку, посеешь привычку – пожнешь характер, посеешь характер – пожнешь судьбу”.

[1] *Подробнее см.: Станкин М.И. Если мы хотим сотрудничать. – М., 1996. - С. 319–331.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 208 12.01.00, 13:26

СМЕХ – ДЕЛО НЕШУТОЧНОЕ

Управляющий, умеющий и любящий шутить, - всегда кумир коллектива. Как правило, он меньше всего склонен зло подтрунивать над подчиненными: он ироничен прежде всего к себе, остроумен по поводу курьезной ситуации. И вряд ли кто из таких руководителей ставит перед собой цель повеселить коллектив или показаться "своим в доску" - просто это естественная линия поведения человека с чувством юмора, который уважает своих слушателей. Но кому-то отпущен природой этот дар общения, а кто-то, как считает он сам, начисто его лишен. Однако всему можно научиться, даже умению шутить. Попробуйте, воспользовавшись материалом этой главы.

Шутка – регулятор поведения

Веселье ругают у нас то и дело, хоть
лечит веселье и душу, и тело.
Г. Ромен,
немецкий поэт, XVI в.

Интересная штука – юмор. Кажется, ничего легкомысленнее нет. Подумаешь, шутка, смех. Однако всегда боялись юмора сильные миры сего. Следовали запреты, наказания, а то и казни… Любителям пошутить быстро становилось не до смеха. Но не надолго.

Шутка, насмешка как регулятор поведения и нравов особую роль играет на производстве. Серьезность, суровость рабочий переносит тяжело. В Японии неулыбающемуся начальнику цеха грозит увольнение. Исследования показали, что негативная реакция рабочих на строгое лицо начальника ведет к снижению производительности труда.

Мало того, смех оказывает многостороннее положительное влияние на организм и психику человека. Он, как лечебный массаж, стимулирует все органы человека. Смех снижает кровяное давление, нормализует кровообращение, облегчает процесс дыхания, помогает организму удалять стрессовые гормоны, укрепляет иммунную систему. Смех делает человека менее восприимчивым к боли.

Руководитель, любящий (а еще и умеющий!) шутить, обычно кумир подчиненных. Особенно если он ироничен прежде всего к себе, остроумен в курьезной ситуации, не позволяет себе зло подтрунивать над

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 209 12.01.00, 13:26

подопечными. Если его смех – естественное стремление старшего научить подчиненных не делать трагедий из "быта": замечаний мастера, ссоры с товарищем, отсутствия престижной вещи, легкого недомогания, проигрыша любимой команды и т.п. – его юмор помогает подчиненным стать оптимистами.

Не следует пренебрегать юмором и по другой причине. Практика показывает – самообладание большинства руководителей не беспредельно. Не многие заканчивают работу без психических отклонений. И если даже начальник обладает способностями йога и подчиненные цепенеют от одного его взгляда, не стоит забывать и о своем здоровье, о более щадящих обе стороны приемах воздействия на исполнителей. И один из самых эффективных приемов – юмор.

Однако один управляющий обладает юмором, а другой – нет. Мало того, в одной бригаде шутка сопровождается хохотом рабочих, в другой – вежливыми улыбками, а в третьей – на нее просто не реагируют. Так, может быть, не умеешь шутить – не шути? Избежишь возможных ошибок. Современная психология отвечает на этот вопрос отрицательно. Стать остроумным действительно нельзя, но научиться ежедневно использовать в работе шутку может каждый руководитель. Для этого необходимо овладеть технологией сатиры и юмора. Это большой труд, но игра стоит свеч.

В народе говорят: смех действует даже на того, на кого уже вообще ничего не действует. Однако чтобы так использовать смех, надо быть оптимистом, т.е. иметь склонность во всем происходящем видеть положительное и ожидать лучшего в любой ситуации. Уметь в случившемся находить положительные стороны, верить в своих подчиненных. Оптимист живет насыщенной жизнью. Он защищен от трудностей и неожиданностей. Он всегда бодр, не мнителен, не удерживает в сознании тревожные мысли о конфликтах с окружающими, о своем здоровье. Он понимает, что боязнь болезни, травмы, неудачи по механизму самовнушения вызывает нарушения в нормальной деятельности организма, ухудшает самочувствие. Он понимает, что если серьезно поверить во что-то, то, во что веришь, становится реальностью. Оптимист рассматривает жизненные препятствия и трудности как наковальню, на которой куется его воля и дальнейшие жизненные успехи. Оптимист всегда бодр и весел. Он живет по японской пословице: "В дом, где смеются, приходит счастье".

А кроме того, прав был А.С. Макаренко, считавший, что нет ничего на свете противнее несчастного человека. Несчастный человек отравляет всю радость жизни, затрудняет существование. Поэтому, если вы испы-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 210 12.01.00, 13:26

тываете несчастье, старайтесь сделать так, чтобы его никто не видел. И не забывайте, что личное несчастье всегда преувеличено. Найдите в себе силы думать о завтрашнем дне – это лучший способ победить свое несчастье. В истории колонии Макаренко были случаи, когда безжалостно увольнялись прекрасные педагогические работники только потому, что постоянно "разводили грусть"[1].

Установлено, что в общении с подчиненными трудно переоценить роль и возможности оптимизма и юмора. Смех – одно из средств общения между людьми. С помощью смеха передается нечто другому человеку, и в то же время смех – внешнее выражение внутреннего состояния людей и эмоций. Смеяться можно и оставаясь с собой наедине, например читая книгу.

Известный немецкий философ писал, что боги Греции, смертельно раненные в трагедиях Эсхила, умерли в обличительно-сатирических "Беседах" Лукиана. Римляне считали, что сатира, смеясь, исправляет нравы.

Пользуясь средствами юмора, можно повысить эффективность педагогической деятельности, снять утомление, бороться со скукой. "Смех изначально присущ человеку, и это нечто такое, что можно развивать", – считает американец Уилл Роджерс, психолог Стэндфордского университета. "Все мы гости на земле, – говорит он. – Так давайте, по крайней мере, повеселимся. Для этого надо общаться с веселыми, жизнерадостными людьми, ведь хорошее настроение заразительно и легко передается окружающим. А кроме того, хорошо раз в неделю составлять список случаев, которые вас беспокоили или выводили из себя".

А. Гудхарт, американский психиатр, предложил очень мнительной женщине записать, что ее беспокоит. Список оказался значительным. Психиатр предложил ей прочесть все пункты и после каждого говорить: "Ха-ха, всего-то". Женщина нахмурилась, но стала выполнять задание и вскоре не удержалась от улыбки. А закончив, от души посмеялась.

Юмор повышает эффективность труда. Еще более сильное средство воздействия – сатира. Пользуясь сатирой, можно осмеять непререкаемый авторитет, святыню и вызвать к ним даже презрение. "Смех, – писал А.В. Луначарский, – когда он носит характер презрения, делается стальным оружием, ранящим чрезвычайно глубоко, наносящим неизлечимые раны"[2].

[1] *Макаренко А.С. Собр. соч. - Т. 5. - С. 219 - 221.*
[2] *Луначарский А.В. Собр. соч. - Т. 8. - М., 1964. - С. 537.*

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 211 12.01.00, 13:26

В арсенале опытного руководителя всегда есть шутка, рассказ, остроумная пословица, поговорка, улыбка. Он подтянут, бодр, оптимистично настроен. Бодрость и оптимизм заразительны. Они активизируют подчиненных. Постоянная же строгость, раздражение, злое или выражающее недовольство лицо начальника нередко вызывают внутреннее сопротивление, протест подчиненных. Кроме того, раздраженный менеджер перестает следить за собственным поведением и речью, допускает несправедливость в отношении к подопечным, ошибки в произношении слов, фамилий, может стать объектом их насмешек.

Смех, шутка, улыбка благотворно влияют на нервную систему, тонизируют служащих и рабочих. Но это бывает только тогда, когда руководитель, использующий юмор, авторитетен, достаточно глубоко знает свое дело, владеет искусством речи. Особенно хочется отметить важнейшую коммуникативную функцию улыбки. Улыбкой можно выразить спокойное отношение к шутке и даже проказе подчиненного, показать умение держать себя в руках, расположение к кому-либо. Улыбка подкрепляет приветствие, уважение, доверие к собеседнику. В наше бурное время часто как будто бы просто нет причин для доброй, сердечной улыбки. Но не следует забывать, что частая эмоциональная напряженность приводит к возникновению неврозов, хронических стрессов, гипертонии. Чтобы избежать подобных болезней, необходимо чаще улыбаться и стремиться к тому, чтобы в окружении управляющего на работе и особенно во внерабочее время было больше добрых улыбок.

Следует приучить себя всегда, даже в самой напряженной обстановке, уметь видеть комическое, находить противоречия в поведении, реплике, заданном подчиненным вопросе – ведь это один из показателей зрелости руководителя. Но цель шутки – не просто вызвать смех в коллективе. Цель шутки – не забавлять, смешить. Юмор – это способ воздействия на любую аудиторию. С помощью юмора можно управлять групповыми настроениями, создавать условия для коллективных действий, формировать коллектив тружеников.

Большое значение юмору придается за рубежом. А. Моди из США в книге "О смехе, или Целительная сила юмора" пишет, что способность человека смеяться – такой же важный показатель его здоровья, как и все другие, которые проверяют врачи. Человек чувствует себя значительно лучше, когда готов пошутить или посмеяться. Юмор смягчает самые жестокие удары судьбы.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 212 12.01.00, 13:26

Д. Перрет, американский писатель, почувствовал себя плохо. Вызвали «скорую помощь». Когда писателя клали в машину, большой баллон с кислородом оказался у него между ногами. “С вами все в порядке?” – спросил санитар. – “Да, если вы только резко не затормозите”.

И действительно, быть сердитым, злым невыгодно и абсурдно, так же, как шоферу ломать свою машину или портному рвать пошитое платье. Постоянно сердиться – все равно, что хворать чем-то хроническим.

Очевидно, что одним руководителям использовать в работе комическое легче, другим труднее. Но и тем и другим надо делать это профессионально, не переходя допустимые границы. Следует знать и неуклонно соблюдать основные психологические требования к использованию юмора в работе с подчиненными.

Требования к использованию юмора в педагогических целях

Тех слов, где есть хоть капля яда,
и в шутку говорить не надо.
А. Шукур,
персидский поэт, X в.

Первое. Не подвергать осмеянию личность человека. Можно посмеяться над отдельной чертой характера, конкретным поступком или высказыванием подчиненного. Нельзя применять старую, как мир, уловку беспринципных людей: вместо того, чтобы опровергнуть доводы собеседника, опорочить, высмеять его самого.

Посмеиваясь над инженером, который был награжден путевкой в круиз вокруг Европы и демонстративно заявлял, что из принципа даже здороваться и говорить “спасибо” будет по-русски, директор фабрики, вызвав веселое оживление в группе и насмешки над славянофилом-лентяем, рассказал о господине Кузовлеве, который плыл на пароходе в Америку. За столом с ним сидел француз, каждый раз обращавшийся с неизменной вежливостью к своему соседу со словами: “Бон апети”. Думая, что француз ему представляется, Кузовлев также вежливо отвечал ему: “Кузовлев”. Церемониал этот повторялся несколько раз, пока Кузовлеву не объяснили, что француз желает ему приятного аппетита. В тот же вечер

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 213 12.01.00, 13:26

Кузовлев первым обратился к французу и сказал: “Бон апети!”. Француз приятно улыбнулся и ответил: “Кузовлев!”

В разговоре с подчиненными необходимо отрешаться от личных симпатий и антипатий. Никогда не унижать зависимых от вас людей! А вот посмеяться над ленью, грубостью, бестактностью, зазнайством, пьянством целесообразно. В бригаде швей-мотористок ежедневно проводилась производственная гимнастика. Летом было жарко. Девушки, выполняя упражнения, сильно потели. Большинство ежедневно после работы принимали душ. А две девушки, наспех переодевшись, убегали на спевки хора, а потом – на танцы. Дезодорант не выручал. Подруги косились на нечистоплотных работниц, дистанцировались от них. Помогало мало. И тогда мастер после работы рассказала бригаде о некоторых указах Петра I. В том числе и о таком: “Замечено, что жены и девицы на ассамблеях, не зная политесу и правил одежды иностранной, яко кикиморы одеты бывают: одев робу и фижмы из атласу белого на грязное исподнее и гораздо и отменно зело гнусный запас распространяют, приводя гостей иностранных в смятение и бегство. Указую впредь перед ассамблеей мыться мылом в бане со тщением. И не токмо за чистотой верхней робы, но и за исподнею также следить усердно”.

В дальнейшем беседовать с девушками на темы гигиены не было необходимости. Однако многозначительный взгляд, усмешка мастера, сравнение девушек с их не очень чистоплотными предками не только не дало бы положительного результата, но и восстановило бы их против воспитателя. Рассказчик обращается к группе, якобы не имея в виду никого из ее членов, надеясь, что адресат поймет его и сделает нужные выводы.

Второе. Не следует принижать человека, не следует смеяться над тем, что человек не может исправить. Недопустима улыбка, а тем более шутка по поводу необычной фамилии подчиненного, его физической слабости, болезни, полноты, необычных пропорций тела, заикания. Недопустимо высмеивать объект симпатии или любви подчиненного.

– Я слабее подруг, но это не дает бригадиру права называть меня “инкубаторской”, – с обидой жаловалась автору практикантка-учащаяся колледжа.

Хороший совет дает Марк Твен: «Избегайте тех, кто старается подорвать вашу веру в себя. Эта черта свойственна мелким людям. Великий человек, наоборот, внушает вам чувство, что вы можете стать великим».

Третье. Не рекомендуется первым смеяться над собственной шуткой. Рассказывая смешной эпизод, руководитель должен оставаться по воз-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 214 12.01.00, 13:26

можности сдержанным, иначе он продемонстрирует явно положительное отношение к собственной шутке, продекламирует ее как что-то удивительно остроумное. И может вызвать реакцию, противоположную ожидаемой.

Чувство комического возникает, когда концовка анекдота, рассказа противоречит тому, что было сказано раньше, когда финал, заключение неожиданны. Чем более вероятностный прогноз противоречит действительному ходу событий, тем сильнее эмоциональная реакция. Когда же руководитель начинает смеяться раньше времени, он невольно готовит соответствующий прогноз слушателей. Эффект комического резко снижается. "Если хочешь вызвать слезы, плачь. Но если желаешь насмешить, самому смеяться нельзя", – говорит итальянская пословица.

Четвертое. Недопустимы грубая, пошлая шутка, кривляние, зубоскальство. Они – следствие низкой культуры руководителя, недооценки и неуважения личности подчиненных, результат назидательности, ничего общего не имеющей с остроумием. Пошлые и грубые шутки приводят к устойчивому конфликту между начальником и подчиненным.

"Ты чего вертишься? – спрашивает бригадир у паренька-разнорабочего. – Не крути головой, а дело делай". И через минуту: "Ребята, посмотрите, у всех вши как вши, а у новичка – как злые собаки".

Взрыв хохота сопроводил "шутку" бригадира. На следующий день молодой человек на работу не вышел.

Выйдя в салон самолета стюардесса объявляет: "Всем пристегнуться". «А кто не пристегнется?» – спрашивает пожилой пассажир, лихорадочно разыскивая пряжку ремня". – "Недавно был рейс, сели на полосу не очень удачно, – с улыбкой говорит стюардесса, – так тех, кто не пристегнулся, всех по стенке размазало". – "А кто пристегнулся?" – с испугом спрашивает старик. "Ну, с этими все в порядке, – продолжая улыбаться, весело отвечает девушка. – Эти все сидели, как живые".

Очевидно, после таких "шуток" недалеко до инфаркта. Особенно если, как в данном случае, человек пожилой и не очень здоровый.

Примеров грубых, бестактных шуток, до предела возмущавших писателя, немало в произведениях Ю. Германа. Например, известная фраза из книги "Дорогой мой человек": "Больной, возьмите себя в руки, мы вам сейчас отрежем ногу".

Бестактность болезненно отражается на людях, провоцирует их на серьезный конфликт с коллегами и руководителями.

Пятое. Не следует смеяться над случайностью, высмеивать непроизвольный промах подчиненного, его забывчивость, неловкость. Такая шутка может больно ранить, вызвать конфликт с руководителем или товари-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 215 12.01.00, 13:26

щами. Вряд ли можно сказать, что человек обладает чувством юмора, если он смеется над упавшей на ровном месте пожилой женщиной, бегущим по лужам за сдутой ветром шляпой стариком, севшим на сломанный стул и упавшим товарищем.

Чтобы не допустить ошибки, надо различать комическое и смешное. А это не одно и то же. В случае, когда новичок, неверно закрепив в патроне деталь, запорол ее, а доставая заготовку, в кровь исцарапал руки, нет комического эффекта, и бригадир в таком случае не смеется.

Но вот к группе практикантов подходит "бывалый специалист". Только что он смеялся над допустившим брак товарищем, а теперь с самодовольным выражением на лице предлагает окружающим посмотреть, как надо работать. Включает станок, снисходительно бросает взгляд на зрителей и через несколько минут вынимает… бракованную деталь. Вот это уже комическая ситуация. Тут можно весело посмеяться над неудачником вместе со зрителями.

Недостатки случайные, поверхностные и особенно легко устранимые не могут и не должны быть объектом высмеивания. Ведь если они несознательны, их не надо изживать, достаточно указать на них, и они не будут повторяться, а значит, они не вызовут типичного для сатиры громкого, а тем более гневного смеха.

Шестое. Шутку и юмор, особенно адресованные "трудным" подчиненным молодым людям, живущим в общежитии, лишенным родительской заботы, не удовлетворенным работой, жизнью, лучше облечь в форму дружеской критики, мягкого упрека, но ни в коем случае не высмеивания, наказания. Иронией и насмешкой можно тяжело ранить такого человека, можно усилить существующий уже у него комплекс, вызвать или обострить конфликт с руководителем или с коллективом.

Сатира – всегда форма отрицания и осуждения. Поэтому применение к кому-либо средств сатирического осмеяния – не что иное, как жесткое наказание. Оно может вызвать чувство унижения, стыда, обиды. Шутка в этом случае должна обязательно содержать элементы дружеской и мягкой критики, которая будет, скорее, упреком, чем наказанием.

Седьмое. Позволяя себе шутить с людьми, а без этого руководить очень трудно, надо быть готовым к тому, что рано или поздно шутка раздастся в ваш адрес и в этом случае сердиться, принимать административные меры к шутнику недопустимо. Единственно правильная реакция начальника – посмеяться над собой вместе с подчиненными. Всегда надо быть готовым ответить на острое словцо, не бояться первому посмеяться

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 216 12.01.00, 13:26

над своей неудачей или промахом (это своеобразная форма самозащиты), поддерживать и направлять юмор подчиненных, а не пресекать их стремление шутить, не давать воли мелочному честолюбию.

На пресс-конференции в США по поводу полета советских и американских космонавтов по программе "Союз - Апполон" у А. Леонова с откровенным ехидством спросили: "Не слишком ли дорого обходятся полеты, о которых вы с энтузиазмом рассказываете?" Космонавт улыбнулся и спокойно ответил: "Конечно, дорого. Наверное, и испанской королеве было жалко денег на экспедицию Колумба. Но она их дала. И кто знает, когда бы открыли Америку, если бы королева пожадничала".

Шутка над самим собой – прекрасная форма самозащиты. Мы знали одного сильно заикающегося преподавателя вуза, который на первой же лекции, увидев улыбки студентов, говорил: "Над заикой смеяться нельзя. Заика от этого болеет и в конце концов умирает". Иногда к концу занятия добавлял: "Впрочем, извините, об этом я вам уже заикался". Как правило, этого было достаточно. Посмеявшись вместе с преподавателем над шуткой, студенты переставали замечать его недостаток.

Жаль, что наши депутаты и некоторые руководители государств ближнего зарубежья этого не понимают. А ведь люди давно знали эту особенность смешного. Э. Ретри рассказывает о нравах африканского племени ашанти[1]. Племя ежегодно отмечает праздники "апо". Во время церемонии праздника можно высмеивать и оскорблять любого человека, в том числе вождя племени и главного жреца. Кстати, последний, его звали Те Кеса, рассказал, что стихийное освобождение от чувства ненависти, зависти и антипатии, которое носит в себе человек, оборачивается пользой. После праздника люди успокаиваются, становятся послушнее, спокойнее. Таким образом вождь и жрец выигрывают, хотя вынести проклятия непросто. Но после праздника много проще руководить людьми, которые не таят злых мыслей и чувств, не обсуждают тебя за твоей спиной.

Особенно неприятные последствия имеют место, когда не умеет посмеяться над собой педагог, воспитатель. Учащемуся спортивной школы подарили киноаппарат. С разрешения преподавателя он заснял тренировку, уже на следующем занятии спортсмены с интересом смотрели самодеятельный фильм, хотя у оператора-новичка изображение оказалось нечетким, размытым. Вдруг засмеялся тренер: "Посмотри на себя, - указал он на экран, обращаясь к одному из учеников. - Разве так толкают ядро? Ты же в круге, как слон на паркете". Неожиданно для всех рассмеялся

[1] *Elliot Robert C: The Power of Satire. Prineeton № J. 1960.*

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 217 12.01.00, 13:26

метатель. “Ты что смеешься, – возмутился преподаватель. – Тут плакать надо”. “Да это не я, Анатолий Феодосьевич, это Коля вас снял, когда вы показывали упражнение”. – “Что же тут смешного? – повысил голос педагог. – Я же не действующий спортсмен, не подведу команду на соревнованиях”. Очевидно, в данном случае старший не выдержал элементарного испытания юмором.

Однако позволить смеяться над собой можно только при условии, что подчиненный, воспитанник не переступят границу, за которой его смех перейдет в издевательство, в оскорбление старшего. Здесь важно почувствовать эту грань. Если же смех естественен, не злой, а старший обижается, возмущается, о случившемся подчиненные будут помнить долго, а то и прилепят начальнику кличку.

Остался в памяти старый случай, когда руководитель политзанятий оговорился и сказал: “Дочь Маркса и Энгельса”. Слушатели засмеялись. Выступающий, повысив голос, заставил их замолчать и до конца занятий, забыв о теме, читал мораль об уважении к великим представителям человечества. Кличка Дочь Маркса и Энгельса прилипла к нему. А посмейся педагог над собственной ошибкой – и все было бы забыто.

Использовать шутку в воспитательных целях легче, когда знаешь правила конструирования шутливого выражения, приемы юмора.

Но об этом в следующей статье.

Определите, есть ли у вас чувство юмора?

☺ Любите ли вы смеяться?

☺ Умеете ли вы с юмором выходить из неприятных ситуаций?

☺ Согласны ли вы с мнением, что брак – самое смешное в мире?

☺ Смеетесь ли вы наедине с самим собой? Когда читаете или смотрите телепередачу?

☺ Если вы заметили, что вас обманывают, можете ли не показать вида?

☺ Рассказывают вам родные, друзья анекдоты?

☺ Если вы находитесь в компании, то стремитесь ли выглядеть самым остроумным?

☺ Когда вы в плохом настроении, раздражает ли вас смех окружающих?

☺ Из всех жанров предпочитаете ли вы комедию?

☺ Считаете ли вы себя человеком с чувством юмора?

На каждый вопрос следует ответить “да” или “нет”. “Да” дает 1 очко. “Нет” – 0 очков. Суммируйте положительные ответы. 6 и более очков – вы обладает чувством юмора. 5 и менее очков – с юмором у вас плоховато. Вы часто огорчаете окружающих, нередко попадаете в глупое положение.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 218 12.01.00, 13:26

БУДЕМ СМЕЯТЬСЯ! (ПРИЕМЫ ЮМОРА)

В психологии человека скрыты огромные ресурсы. Зарубежные специалисты-психологи считают, что только за счет социально-психологических факторов производительность труда может быть повышена на 60–80%.

Наши потомки будут удивляться, как можно было многие годы заниматься чисто материальными аспектами труда. Смех имеет прямое отношение к психологии – это здоровье, а смех на работе – это еще и производительность труда.

Воздействовать шуткой на подчиненных

Сильный удар наносится порокам,
когда они выставляются на всеобщее
посмеяние.
Ж Мольер

В юные годы, начиная свой трудовой путь, я стал свидетелем случая, о котором часто вспоминал в дальнейшем. В клубе должен был выступать известный в городе специалист. К началу лекции зал был полон. Но после первых фраз, прозвучавших с трибуны, два юноши, видимо, попавшие на занятия по ошибке, двинулись к выходу. Одновременно открылась дверь и стайка молоденьких девушек впорхнула в зал и, громко стуча модными тогда каблуками-шпильками, двинулась к первым рядам.

– Милые дамы, – сказал лектор, – может быть, вы сядете в последних рядах. Там вам будет значительно удобнее. А кроме того, вы можете ушибиться об уходящих с лекции граждан.

Взрыв смеха заставил девушек тут же опуститься на приставные стулья.

К сожалению, как показывает практика, броня самообладания большинства руководителей не столь прочна. Многие не владеют собой. Не умеют воздействовать шуткой на подчиненных. А ведь еще А.И. Герцен называл смех мощным орудием разрушения. Он писал, что смех Вольтера бил и жег, как молния, что от смеха падают венки и оклады, а чудотворная икона кажется грубой и плохо намалеванной картинкой. Но, чтобы смех так воздействовал на подчиненных, надо знать правила конструирования шутливого выражения, приемы юмора, о которых мы рассказыва-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 219 12.01.00, 13:26

ем в настоящей статье, прибегнув к классификации, разработанной А.Н. Луком[1] и модернизированной нами.

Ирония

Это категория, характеризующая расхождение намерения и результата, замысла и того, что получилось, она означает: говорить противоположное тому, что думаешь, или "нечто, делая вид, что не говоришь этого", т.е. называть вещи противоположными именами. М.В. Ломоносов писал: "Ирония есть, когда через то, что сказываем, противное разумеем"[2]. Чем глубже скрыт истинный смысл иронии, тем она язвительнее.

В недавние достопамятные времена, когда открыто говорить об отношении к правительству, к положению в стране, мягко говоря, не рекомендовалось, а посмеяться над всем этим, над собственной жизнью хотелось, среди людей ходило много ироничных шуток, стихотворений. Вот одно из них:

Везде царит неразбериха,
И смыслам всем наперекор
Культурой ведает ткачиха, законы пишет повариха
И борется за мир майор.
Ну где ж набраться оптимизма?
Когда всего одни штаны,
Здоровья нет, жена капризна
И ко всему еще нависла
Угроза ядерной войны.

Немецкий писатель Кноблок, используя иронию, показывает, как сложно руководителю установить контакт с подчиненными. Тем самым подсказывая управляющему и предлагая не огорчаться и быть готовым к тому, что всегда найдутся люди, которые любое его действие будут оценивать негативно. Угодить всем невозможно.

Придет на работу вовремя, говорят: "Ишь, прибежал спозаранку, хочет нам очки втереть". Придет поздно, скажут с иронией: "Начальство не опаздывает, оно задерживается".

Спросит: "Как жена, дети?" – сует нос не в свое дело. Не спросит – скажут: "Ну и черствый же человек!"

[1] *Лук А.Н. Юмор, остроумие, творчество. – М.: Искусство, 1997.*
[2] *Ломоносов М.В. Полное собр. соч. – М., 1952. – Т. 7. – С. 256.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 220 12.01.00, 13:26

Поинтересуется: “Какие есть предложения?” – уже шепот: “Сам никаких не имеет”. Не спросит – “к голосу коллектива не прислушивается”.

Решает вопрос быстро – тороплив, не хочет думать. Решает медленно – нерешителен, перестраховщик.

Требует новую штатную единицу – раздувает штаты. Скажет: “Справимся своими силами” – недовольны: “На наших костях выехать хочет”.

Обходится без указаний сверху – вольнодумствует. Выполняет указания точно – старый бюрократ.

Начнет шутить – острят: “Без щекотки не засмеешься”. Не шутит – ворчат: “Хоть раз видели на его лице улыбку?”

Держится по-дружески – хочет втереться в доверие. Держится обособленно – сухарь, зазнайка.

Дела идут хорошо – в конечном счете это мы работаем. Снимают за невыполнение плана – поделом, он один виноват.

Парадокс

Это неожиданное, странное высказывание, истинность которого устанавливается не сразу. Можно стандартную фразу, привычную формулировку незначительно видоизменить, и тогда вместо ожидаемой концовки слушатель получает нечто неожиданное, и именно в этом повороте мысли заключается комизм ситуации. Парадокс выражает мысль на первый взгляд абсурдную, но, оказывается, в известной мере справедливую.

Французы говорят: “Сворачивает парадокс куда захочет, рассудок здравый он, смеясь, морочит”.

“Язык дан человеку для того, чтобы скрывать мысли”, – говорил Талейран. Нередко самый упрямый спорщик замолкает и задумывается, услышав такую парадоксальную фразу: “Самое сложное препятствие на пути к самосовершенствованию – уверенность в собственной правоте”.

Однажды настырный журналист спросил у Эйнштейна: “Как делается великое открытие?” “Очень просто, – ответил ученый. – Все знают, что этого сделать нельзя. Приходит невежда, который этого не знает. Он и делает открытие”.

Парадоксально и, как всегда, очень точно ответил А.П. Чехов знакомой даме, когда она пожаловалась на нехватку времени: «Если хочешь, чтобы у тебя было мало времени, ничего не делай».

Как-то после инструктажа один из рабочих бестактно заметил начальнику цеха: “Стареть вы стали, Анатолий Фомич”. “Ничего, – улыбнулся руководи-

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 221 12.01.00, 13:26

тель, – силенка у меня еще есть, и не меньшая, чем в молодости". – "Откуда Вы знаете?" – стушевался грубиян. "У нас на дворе лежит камень. Я не мог его поднять, когда начинал работу на заводе, 23 года назад, не могу и теперь". Хохот товарищей, улыбка старшего заставили рабочего смутиться.

Уже несколько недель работал в управлении известный в прошлом спортсмен. Его высоченный рост и непропорционально длинные ноги вызывали шутки товарищей и, чего греха таить, начальников. Но дело свое специалист знал, работал старательно, отличался выдержкой и хладнокровием и быстро установил товарищеские отношения с большинством членов коллектива. И все же удивительная невозмутимость нового сотрудника не давала покоя нескольким из его новых коллег. Однажды даже многоопытные сотрудники испуганно насторожились, услышав явно провокационный вопрос одной из женщин: "Николай Федорович, а какой длины должны быть у человека ноги?" После секундной паузы новый инспектор-методист ответил: "Я полагаю, что ноги у человека должны быть ровно такой длины, чтобы доставать ими до пола". – "Вот это ответ!" – выдохнул кто-то восторженно, и все заулыбались.

Хорошо, когда старший чувствует комизм ситуации и не забывает, что и сам был не идеальным подчиненным. Безболезненной насмешкой, шуткой, находчивым ответом воздействует на подчиненных или порой делает вид, что не замечает нарушения порядка, не принимает экстраординарных мер, а с помощью смешного рассказа, шутки помогает отдельным членам коллектива избавиться от недостатков, исправить ошибку, изменить поведение.

Конечно, в каждом отдельном случае успех парадокса можно предвидеть, но его нельзя гарантировать. Однако хладнокровие старшего, умение посмеяться в трудный момент значительно эффективнее резкости в разговоре с подчиненными, наказания.

Целый свод шуток-парадоксов, известный в научном мире как "Законы Мерфи", может оказать действенную помощь руководителю в самых различных жизненных ситуациях. Вот несколько из этих "законов".

"Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случится", "Из всех неприятностей произойдут именно те, ущерб от которых больше", "Вероятность того, что бутерброд упадет маслом вниз, прямо пропорциональна стоимости ковра", "Сломанная машина будет прекрасно работать, когда придет механик по ремонту", "Конверты и марки, которые вы, лизнув языком, безуспешно приклеиваете к конверту, будут сами приклеиваться ко всем посторонним предметам".

Разряжают напряженную обстановку в трудовом коллективе предлагаемые А. Блохом законы Чизхолма: "Даже если ваше объяснение настолько

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 222 12.01.00, 13:26

ясно, что исключает всякое ложное толкование, все равно найдется человек, который поймет вас неправильно"; "Если вы уверены, что ваш поступок встретит всеобщее одобрение, кому-то он обязательно не понравится"; "Если вы одновременно нажали две клавиши пишущей машинки, то отпечатается та буква, которую вы задели нечаянно".

Эти парадоксы – прекрасное свидетельство остроумия и готовности посмеяться над своей неудачей, неловкостью, а также демонстрация присутствия духа.

Двойное истолкование

В управленческой деятельности наиболее часто используется простейшая разновидность двойного истолкования – каламбур. Каламбур – игра слов, острота, создающаяся с помощью собственно языковых средств. Большие комедийные возможности появляются при использовании одинаковых по звучанию, но разных по смыслу слов.

Каламбур может быть сердитым и даже злым. Высмеивая подхалимство, инженер ответил каламбуром на обиженное заявление директора техникума, что, несмотря на неоднократные требования, его никто не критикует: "Наш директор велел его критиковать как угодно, но как ему угодно, не сказал". Вчера я был в налоговой инспекции, ну и досталось же им от меня.

Слова посетителя ресторана, замученного чересчур громкой игрой оркестра, приписывают Бернарду Шоу. Он подозвал официанта и спросил, играет ли оркестр по заказу. "Конечно", – ответил официант. "Тогда отнесите им фунт стерлингов и пусть они полчаса поиграют в покер", – напутствовал официанта драматург.

Значительный раздел двойного истолкования (каламбура) – эпиграмма.

Поэт, не стану лицемерить,
Прослыть ты хочешь русским Беранже.
Я верю, что ты "б". Я знаю, что ты "же",
Но Беранже? Нет, не могу поверить.
Автор неизвестен

Используя этот прием, Л. Михайлов, поэт XIX века, писал так о своем времени:

Каждый, кто глуп или подл,
Наверное, предан престолу.
Каждый, кто честен, умен,
Предан, наверно, суду.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 223 12.01.00, 13:26

Повторение как прием остроумия

Комическое достигается путем повтора каких-то элементов поведения, речи или слов. Но комический эффект при повторении будет только в том случае, если повторение неестественно или нелепо, когда реальная обстановка не требует пережевывания сказанного или когда человек низводится до положения автомата.

В кинофильме Э. Климова "Спорт. Спорт. Спорт" борец сгоняет вес в парной. Доведенный до изнеможения, он опускает голову в шайку с водой, а через некоторое время, не выдержав, начинает потихоньку пить воду. После показа нескольких сцен камера периодически возвращается к шайке, в которой становится все меньше и меньше воды, и с каждым разом в зрительном зале усиливается смех.

Критикуя недальновидность некоторых политиков, закрывающих глаза на появление неонацистов в Европе, начальник отдела привел слова Б. Шоу: "Единственный урок, который можно извлечь из истории, состоит в том, что люди не извлекают из истории никаких уроков".

А один из президентов США Дж. Кеннеди однажды охарактеризовал превозносимую некоторыми нашими органами печати американскую демократию, сопоставляя ее с далеко не безупречной демократией советской: "Демократия весьма относительное понятие. Нередко мы называем чужую демократию демагогией, а свою собственную демагогию – демократией".

Однажды направлявшаяся в музей группа сотрудников учреждения переходила оживленный перекресток. Увидев, что один из экскурсантов, задрав голову, рассматривает летящий в небе самолет, руководитель сказал: "Анатолий Сергеевич, смотрите, куда вы идете, не то вы придете, куда смотрите".

Остроумие нелепости

Нелепость кроется в самой ситуации, противоречащей здравому смыслу и нашему повседневному жизненному опыту. Нередко это два взаимоисключающих высказывания, приведенные в одном контексте так, будто они совместимы. Или просто рассказ о неразумном, бессмысленном поведении человека, мешающем нормально жить и работать.

Так, рассказывают о чиновнике закрытого учреждения, который, посвятив себя борьбе за полную секретность родного коллектива, сначала стал ставить на всех документах, в том числе не содержащих государственных тайн, гриф "Секретно", затем "Сов. секретно", а уволили его после того,

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 224 12.01.00, 13:26

как на одном документе он начертал предупреждение собственного изобретения: “Сверхсекретно. Уничтожить до прочтения”.

Все, что мы читаем в журнале “Крокодил” под рубрикой “Нарочно не придумаешь”, относится к рассматриваемому приему. Вот одни из множества примеров. Приказ по кораблю: “Матроса Огурцова за систематическую пьянку с работы снять с исполнением служебных обязанностей”.

Однако, как ни странно, безоговорочными лидерами в выдаче подобных перлов являются школьные учителя. Вот несколько иллюстраций: “Школа сейчас частично закрыта на ремонт. Так что входить будете через задний проход”, “Не надо лапать стул”, “Товарищи родители, ваш сын боится козла больше чем меня”, “Думать надо глубже, тщательно пережевывая мысли”, “Нацарапал на парте нецензурное слово в честь одноклассницы”, “Весь урок трахал соседку по парте”, «Сегодня копаем от забора до ужина, с лопатами я уже договорился».

Когда рабочие стали смеяться над выпускником профтехучилища, не сумевшим правильно подсоединить провода к клеммам, мастер рассказал, что это распространенный недостаток. Даже среди больших ученых, известных физиков, неспособность одного из них, В. Паули, обращаться с любым экспериментальным оборудованием у его друзей-физиков вошла в поговорку. Шутники утверждали, что ему достаточно войти в лабораторию, как что-нибудь тут же перестает работать. Такие ситуации даже окрестили “Эффект Паули”. Долго в среде физиков вспоминали случай, когда в лаборатории Д. Франка в Геттингене произошел взрыв. Как потом оказалось, взрыв произошел в тот момент, когда Паули проездом остановился в Геттингене.

Иллюстрацией к этому примеру могут быть и хорошо известные шуточные афоризмы: “Лучше переесть, чем недоспать”, “Одни пьют с горя, другие с радости, третьи – с утра”, “Этого не может быть, потому что этого не может быть никогда”. Последний афоризм может быть использован только в небольшой и обязательно хорошо знакомой руководителю аудитории, дружески к нему настроенной, когда кто-нибудь из слушателей упорно не соглашается с очевидными фактами.

Сравнение отдаленному или случайному признаку

Применяя этот прием, сопоставляют совершенно не сравнимые, не похожие один на другой предметы или явления.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 225 12.01.00, 13:26

“Лучшее средство от перхоти, – говорят французы, – гильотина”. “Ученье в юности, что белке твердый корм, – говорит молодым подчиненным, отправляя их на повышение квалификации, мастер станкозавода в г. Сасово Рязанской области, – зубы у белки всю жизнь растут и должны все время стираться твердой пищей, чтобы быть нужной длины, иначе зверек погибнет. Не будете повышать квалификацию, погибнете как специалисты”.

Вообще в разных вариантах этот прием используется в деятельности менеджера довольно часто. Однажды, выступая в отделе технического обучения завода, директор рассказывал о необходимости непрерывного образования для каждого специалиста. Зав. складом не без ехидства спросила, необходимо ли постоянно работать над собой директору, ведь он много лет ежедневно делает одно и то же. Менеджер ответил, перефразировав К.Д. Ушинского, что указывает дорогу и километровый столб, хотя сам стоит на месте, а директор может руководить предприятием только до тех пор, пока учится сам. Доброжелательные улыбки большинства слушателей показали, что ответ удовлетворил аудиторию.

Беседуя с работниками цеха, главный инженер несколько раз сказал, что дружба и любовь хороши в меру. Нельзя вешаться на шею молодому человеку. В девушке всегда должно быть что-то загадочное, таинственное, недоступное. Иначе к ней быстро охладевают и наступает печальный конец, разрыв в отношениях. И, увидев сомнение на лицах слушательниц, ироничные улыбки, подкрепил свой тезис остротой: “Любовь, как чай, – говорят в народе, – хороша, пока горяча, крепка и непереслащена”.

Иногда для сравнения берется не сходство, а различие. К. Маркс, показывая сложность категории стоимости, сравнивал ее со… столом: он говорил, что стол не только стоит на земле на своих ногах, но становится перед лицом всех других товаров на голову, и эта его деревянная башка порождает причуды, в которых много более удивительного, чем если бы стол пустился танцевать.

Этот прием часто использует в своих миниатюрах М. Жванецкий. “Они так любят свою страну, – говорит он об определенной категории молодых людей, – что за командировку в Женеву с профессором или мюзик-холлом жизнь отдадут, маму разоблачат, дядю волосатого оближут”.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 226 12.01.00, 13:26

Доведение до абсурда

При этом приеме сначала как бы соглашаются с мыслью собеседника, затем краткой оговоркой изменяют смысл произнесенной фразы, превращая ее в нечто совершенно алогичное, часто комическое.

"Трудные, очень трудные ребята, – рассказывала друзьям о своей работе учительница вечерней школы. – Уже на первом уроке не хотят слушать, разговаривают, перебивают не только друг друга, но и объясняющего им учебный материал преподавателя. А на перемене, случается, и брань услышишь, и драку увидишь. Ничего святого нет в таких молодых рабочих".

"Вы мне напомнили об американском изобретателе, представившем техническому совету компании "Дженерал Моторс" проект нового облегченного мотора с алюминиевыми, вместо стальных, поршнями", – перебил преподавателя молодой инженер. Один из экспертов сделал изобретателю замечание: "Поршень из алюминия работать не будет. Он сделан без учета технических требований, вопреки законам механики. Ведь в цилиндре двигателя слишком большие нагрузки и трение".

– Уверены ли вы в этом? – спросил изобретатель.

– Конечно, ведь я работал на заводе инженером.

– У меня нет сомнения, что вы работали на заводе инженером, но я уверен, что вы не работали поршнем в двигателе, – парировал изобретатель.

– Какие у вас основания утверждать, что у ваших учеников нет ничего святого? Вы сами были трудной ученицей? Вы учились в вечерней школе? Откуда вы доподлинно знаете, чем живет, чем дышит молодой рабочий? Что у него за душой?

Очевидно, победу в споре одержал не педагог.

Неловко повернувшись, подчиненный сбросил со стола начальника отдела вазу, которая упала на пол и разлетелась на множество осколков. Начальник, увидев испуганное лицо виновника случившегося, улыбнулся и сказал: "Дело сделано, и ничего не изменишь. И это единственное утешение, как говорят в Турции, когда отрубят голову не тому, кому следует". Улыбнулся и подчиненный: "Не сердитесь Петр Петрович, я достану вазу не хуже разбитой..."

Опытные руководители знают: никакой выговор, никакое самое серьезное наказание не способны вызвать у подчиненных такое чувство раскаяния, как это может сделать шутка.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 227 12.01.00, 13:26

Пожилой рабочий ударил ученика и застыл, занеся руку для очередного удара, когда увидел подходящего начальника смены. “Извините”, – выдавил он сквозь зубы.

“Ваше извинение напоминает мне английский рассказ. Суть его проста: “Извините, сударыня, если я причиняю вам некоторые неудобства”, – сказал грабитель, загоняя пожилую леди в растопленный камин”.

Одна из разновидностей этого приема: собирают основные аргументы оппонента и из какого-то тезиса делают выводы, показывающие абсурдность его концепции. Так делал Сократ. Он как будто бы соглашался с выводами оппонента и с его согласия делал выводы, которые оказывались внутренне противоречивыми, не согласующимися ни с логикой, ни со здравым смыслом. Затем Сократ благодарил собеседника, восхищался его мудростью и показывал еще раз, как похвалы расходятся с истинной ценностью тезисов оппонента и насколько сами тезисы ошибочны. И все это делалось очень невинно, как будто философ сам не понимал, насколько уничтожающа его критика.

Этот же способ нередко избирал Б. Шоу. Примером может послужить его эссе “Женственная женщина”. Здесь он высмеивает бытующее представление о том, что единственные сферы приложения женских сил – кухня и детская. Он пишет:

“Разумеется, большинство женщин любит детей, причем предпочитает своих детей чужим. Это же справедливо в отношении большинства мужчин, хотя те не рассматривают детскую как сферу своей деятельности. Мысль можно пояснить с помощью гротеска: большинство женщин, у которых есть собака, любит свою собаку и предпочитает ее чужой собаке, и тем не менее никто не предлагает, чтобы женщины посвятили свою жизнь воспитанию щенят. Если мы убеждены, что кухня и детская – единственная сфера деятельности женщины, то мы думаем точно так же, как английские дети, которые полагают, что клетка – единственная сфера попугая, поскольку попугая вне клетки они не представляют”.

Намек

Используя этот прием, рассказывают о факте, сходном по смыслу с поступком человека или возникшей ситуацией, для того, чтобы адресаты приема самостоятельно сделали выводы и разобрались в обстановке, оценку которой необходимо дать. Реализуя этот прием, руководитель как бы “уходит” от слушателей: он рассказывает вообще, не имея в виду присутствующих.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 228 12.01.00, 13:26

Однажды, когда Нильс Бор работал в лаборатории, потребовалось измерить напряжение в цепи. Лаборант – любитель крепких выражений – уже было отправился за вольтметром, но Бор остановил его и предложил определить напряжение на ощупь. “Но как же я смогу это сделать? – удивился лаборант. “Очень просто, – ответил ученый, – если в сети будет 10 вольт, вы воскликните “о, черт!”, а если 220, то выражение будет гораздо крепче!”.

Ряд писателей просто вынуждены использовать в своих произведениях намек. Часто, например, это делает В. Войнович. Вот фраза из “Солдата Чонкина”: “Я их… – тут Иван Тимофеевич употребил глагол несовершенного вида, по которому иностранец, не знающий тонкостей нашего языка, мог бы решить, что председатель Голубев состоял с работниками учреждения в интимных связях”.

Прочитав эту фразу, улыбнешься. Бранное выражение, помещенное на страницах книги, вызвало бы у воспитанного человека возмущение. А намек на слова всем известные, но которые не принято произносить в обществе, вызывает улыбку.

Псевдоконтраст или ложное противопоставление

В этом приеме заключительная часть фразы или суждения по форме как будто противоречит началу, а по существу усиливает его.

Псевдоконтрастом пользуется М. Жванецкий: “Врачи долго боролись за жизнь солдата, но он остался жив”.

На развязное заявление одного из слушателей отдела технического обучения завода о меньших строгостях и большем эффекте обучения в США преподаватель ответил: “Возможно, вы правы, но вот недавняя анкета, проведенная в школах Бостона, показала, что почти половина старшеклассников считают, что молоко, подобно пиву и кока-коле, искусственно производится на заводах. Пришлось организовать экскурсии в зоопарк, чтобы показать молодым недорослям, откуда берется молоко. Большинство выпускников средних школ Чикаго и Детройта не могли показать на карте, где находится Москва. Более половины из них назвали причиной победы Красной Армии под Сталинградом в годы второй мировой войны открытие 2-го фронта в Европе”.

Часто псевдоконтрастом пользовался М. Зощенко. Например: “Он блондин, но умный”, “Он в очках, но не интеллигент”.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 229 12.01.00, 13:26

Обратное сравнение

В этом приеме выражению, которое обычно применяется в прямом смысле, возвращается его первоначальное значение.

После нескольких безуспешных попыток вывести из себя проводящего совещание молодого мастера, один из рабочих демонстративно встал и, громко стукнув стулом о пол, стал пробираться к выходу. Руководитель, прервав выступление, произнес известную фразу Маяковского: "Посмотрите, товарищи, вот человек из ряда вон выходящий". Взрыв хохота заставил нарушителя тут же опуститься на свободное место и показал, что острота попала в цель.

Бригадир, сверстник большинства девушек-членов бригады, считавшийся в коллективе ловеласом и обожаемый подчиненными, на что ему неоднократно указывали ревнивцы-вышестоящие начальники, играл в обеденный перерыв в волейбол. Неожиданное падение привело к серьезной травме ноги. Несколько девушек подхватили бригадира и понесли в санчасть. Навстречу начальник цеха: "Что случилось?" "Смотрите, Евгений Николаевич, – через силу улыбнулся бригадир, – девушки по-прежнему носят меня на руках".

Смешение стилей

Юмористическую ситуацию может создать употребление в одном рассказе или предложении слов, относящихся к разным стилям речи, например, просторечной и книжной, военной и гражданской, простонародной, сказочной и спортивной.

Когда участковый милиционер резко выступил против великовозрастного хулигана, дворового лидера, кумира части ребят, у того нашлись адвокаты: он смел, уважаем во дворе.

– Да, вы правы, - после короткого раздумья ответил "сотрудник". - Он, несомненно, пользуется заслуженной популярностью в кругах, близких к вытрезвителю, – закончил участковый под смех окружающих.

Лектор, рассказывающий о психологии менеджмента, вызвал веселое оживление аудитории, перечислив несколько категорий руководителей, имеющих ложный авторитет и называемых рабочими крикунами (считающими, что чем больше они создадут шума, тем больше будет порядка и выше дисциплина), мстителями (требующими беспрекословного повиновения, так как иначе у них будут неприятности от начальства), трясунами

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 230 12.01.00, 13:26

(всего боящимися, при проверяющем закуривающими сигарету не с того конца), профессорами (все время гордо рассказывающими о новых методах работы и неустанно заменяющими одни методы другими, не добиваясь успеха).

В приеме, использованном лектором, налицо смешение педагогической терминологии, используемой для создания образов высокоавторитетных руководителей, о которых он рассказывал, с простонародными – "крикун", "трясун" и др.

Ложное усиление

В отличие от псевдоконтраста здесь заключительная часть высказывания по форме подтверждает начальную, а по существу опровергает ее.

В.В. Маяковский с помощью этого приема показывает комическую нелепость чиновничьего отношения к подписи под документами:

Что угодно подписью подляпает, и, не разберясь:
куда, зачем, кого?
Собственную тетушку назначит римским папою.
Сам себе подпишет смертный приговор.

Рассказывают, что встретились два директора завода – наш и японский. Разговорились. Выяснилось, что выпускают они одну продукцию. Причем полностью совпадает не только качество, но и объем выпускаемого товара. Наш спрашивает: "Сколько человек у вас работает?" Японец отвечает: "Десять". – "А у Вас?" Наш минуту подумал и сказать честно, что 500 человек, не решился. Сказал, что одиннадцать. На следующий день встречаются, японец говорит: "Всю ночь не спал, никак не мог догадаться, чем у тебя этот одиннадцатый занимается?"

Очень хорошо не шуметь, не ругаться, а вспомнить эту вымышленную историю, когда речь пойдет о непомерно раздутых штатах в наших организациях и на предприятиях или когда подшефная организация настоятельно требует дополнительных работников.

Изучать приемы юмора, используемые лучшими руководителями, брать наиболее приемлемые из них на вооружение – долг управляющего. Прав В.В. Маяковский, заявляя, что "сатирик не рождается, а учится своему делу… Сознательно выработанные приемы дают непроизвольный смех"[1].

Юмор – сильнейшее средство воздействия на подчиненных. Недаром народная пословица утверждает: "Острое словечко ранит сердечко".

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 231 12.01.00, 13:26

Материал для самопроверки. Верно (В) или неверно (Н)?

1. Улыбкой можно выразить спокойное отношение к проказе подчиненного, нарушению дисциплины, умение держать себя в руках.

2. Постоянно сердиться – все равно что хворать чем-то хроническим.

3. Одни руководители могут использовать юмор в работе, другие, не являющиеся остроумными людьми, – нет.

4. Нельзя сердиться, услышав шутку подчиненного в свой адрес.

5. При иронии, как и при использовании других приемов, мы говорим то, что думаем.

6. Сравнивая кардинально отличающиеся один от другого предметы или явления, мы применяем один из приемов юмора.

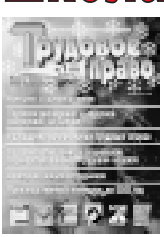
7. Добрая шутка делает людей доброжелательными по отношению к начальнику и друг к другу.

8. Каламбур – один из приемов иронии.

Ответы: 1 – В; 2 – В; 3 – Н; 4 – В; 5 – Н; 6 – В; 7 – В; 8 – Н.

Деловые журналы издательского дома
"Бизнес-школа "Интел-Синтез"

Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" - 71852; 70855; 72035;
по Объединенному каталогу - 29431; 29432.



Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" - 47489; 47490;
по Объединенному каталогу - 40610; 29427.

Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" - 72034; 71851;
по Объединенному каталогу - 45136; 29430.

Подписной индекс
по Объединенному каталогу - 45192; 29426.

[1] *Маяковский В.В. Можно ли стать сатириком? Крокодил. – 1950. – № 10.*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 232 12.01.00, 13:26

КОНФЛИКТ — ДЕФЕКТ ОБЩЕНИЯ?

Нередко, стремясь избежать мрачных предсказаний, мы делаем все, чтобы эти предсказания сбылись. Князь Олег поставил ногу на череп лошади, его ужалила змея, и сбылось предсказание кудесника. Постоянные разговоры о дефиците тех или иных продуктов в недавнем прошлом приводили к повышенному спросу на эти продукты, а повышенный спрос неизбежно вел к дефициту. Предупреждение молодого руководителя о рабочих, с которыми трудно работать, заставляет его с повышенной требовательностью, недоверчивостью, подозрительностью к ним относиться, а те, чувствуя такое отношение, начинают в свою очередь недоброжелательно относиться к начальнику, и возникают конфликты, многие из которых можно было бы избежать, видя в подчиненных сотрудников по совместной работе, а не сложные объекты воспитания.

***

Видеть достоинства человека

Ничто так не показывает
превосходство характера, как
хорошее поведение в ссоре, которой
нельзя избежать.
Г. Тейлор, английский поэт

Сейчас, как никогда, важно помнить, что улучшения дисциплины нельзя добиться только административными мерами. В период демократии усиливаются требования к людям, но изменяются способы воздействия на них, методы воспитания. Теперь к успеху в работе ведут не столько указания, распоряжения, приказы сотрудникам, сколько логика, убеждения, пример. А это предъявляет повышенные требования к интеллекту, эрудиции руководителя, к его психолого-педагогической подготовке. Возникает внутренний конфликт, необходимость, не взирая на объективные трудности, неустанно работать над собой, совершенствовать свое профессиональное мастерство и умение работать с людьми. Но не все руководители и не сразу это понимают. Возникают столкновения между мастерами и рабочими, руководителями подразделений и служащими, нередко перерастающие в конфликт.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 233 12.01.00, 13:26

Однако конфликт – не трагедия, он имеет право на существование. Внутри любой кооперации людей неизбежно возникает соревнование и соперничество между ее членами. Наивно думать, что в коллективе возможны тишь и гладь, при которых никто ни с кем не вступает в спор, не возникают противоречия. Бесконфликтная жизнь – иллюзия. В любом учебном заведении, на предприятии или в организации новое, передовое отстаивает право на существование в борьбе со старым, в преодолении косности и консерватизма, отрицательных привычек, догматических мнений. Различные виды борьбы создают конфликтные ситуации, обостряющие противоречия, повышающие эмоциональную возбудимость и психическую напряженность людей.

В то же время конфликт не следует считать дефектом общения, он во многих случаях страховка против застоя. Стремление добиться внешнего благополучия, нежелание, а иногда и боязнь вступить в конфликт порождают нравственную аморфность и социальную пассивность. И наоборот, активная борьба со злом формирует сильную личность, смелого и принципиального гражданина, которому чужды мещанская пассивность и трусливое молчание, который всегда готов словом и делом вступиться за слабого, невинно обиженного.

Да и невозможно бесконфликтное развитие коллектива. В самом сплоченном, функционирующем в духе времени и в самом инертном коллективе происходят мелкие, невидимые глазу количественные изменения, на определенной ступени развития переходящие в новое качество, требующее иного, чем прежде, подхода, непривычного решения, нестандартной реакции руководителя. Конфликтность – один из важнейших показателей, характеризующих взаимоотношения людей и социально-психологический климат в коллективе. Конфликт подразумевает такие отношения, при которых сталкиваются противоположные точки зрения, возникают серьезные разногласия, при неумелом разрешении которых разрушаются деловые и дружеские контакты между людьми, отражающиеся на их отношении к учебе, работе, на их настроении и самочувствии, затрудняются или делаются невозможными их совместные координированные действия.

Обидно, но за рубежом это стали учитывать раньше, чем у нас. Так, фирма "Дженерал Моторс" запрещает в первой половине дня делать замечания конструкторам и вообще портить им настроение любым другим способом. Психологи фирмы экспериментально установили, что при плохом настроении резко снижается продуктивность мышления. Финансо-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 234 12.01.00, 13:26

вый успех, по Дейлу Карнеги, на 15% зависит от технических знаний специалиста, на 85% – от умения работать с людьми, пробуждать у них энтузиазм, творческое отношение к делу. Мрачному, не улыбающемуся начальнику цеха на заводе в Японии грозит увольнение. Ведь такое состояние руководителя не позволяет добиться того, чтобы рабочий трудился с хорошим настроением, а значит, не будет высокой прибыли в работе.

Чтобы этого не случилось, в споре следует говорить только о самом разногласии, до предела сужая обсуждаемую проблему. Не говорить друг другу обидных слов. С одной стороны, такие слова тут же вызывают адекватную ответную реакцию, с другой – активизируют эмоции и гасят разум. Не следует предъявлять чрезмерных требований к окружающим. Надо принимать людей такими, какие они есть. Не стремиться сделать их удобными для себя. Стараться видеть в них в основном достоинства и опираться на их сильные стороны. Не позволять себе раздражения, гневного состояния. Приучать себя в случае раздражения делать паузу и в это время осмысливать ситуацию. Если есть возможность, целесообразно для разрядки отвлечь себя физической работой, домашним трудом.

Культура спора требует умения всегда внимательно прислушиваться к доводам собеседника и быть готовым, подавляя самолюбие, признать свою ошибку, если она имела место, и в этом случае, как говорилось выше, уступить.

И, наконец, никогда не забывать, что конфликты нередко раскрывают отдельные черты характера руководителя. Это и эмоциональная несдержанность, и черствость, и мелочная обидчивость, и злопамятность, и неумение ждать, торопливость в принятии решений, в ожидании изменений в поведении, в отношении к работе у подчиненного.

Конфликты бывают горизонтальными (между равными по иерархическому уровню людьми) и вертикальными (между начальниками и подчиненными, администраторами и техническими работниками). Конфликты возникают на деловой и личной основе. Деловой конфликт исчезает, как только решается проблема. Он носит конструктивный характер, выражается в принципиальных спорах и стимулирует развитие коллектива. Личный конфликт обычно значительно продолжительнее. Он носит деструктивный характер и является следствием психологической несовместимости, когда, например, одних интересует сам процесс работы, а других только ее результат. Один относится к делу творчески, а другой предпочитает шаблонные действия. Одного больше волнует объем выпускаемой продукции, а другого – качество и т.п.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 235 12.01.00, 13:26

Довольно часто основными причинами конфликта в коллективе называют психологическую несовместимость руководителей и грубость, невоспитанность, нежелание добросовестно трудиться подчиненных. Результаты же психологических исследований показывают, что действительными причинами конфронтации чаще всего оказываются факторы, коренящиеся в плохой организации труда и в ошибочном стиле руководства людьми.

В сплоченном, работоспособном производственном коллективе руководство и общественные организации обязательно заботятся об оптимизации труда и отдыха работников, об их здоровье и бюджете времени, о создании условий для самостоятельной работы над собой. Перегруженность работой, усталость, отсутствие свободного времени создают нервозную обстановку в коллективе, которая может в любой момент привести к конфликту.

Ошибки управляющего, приводящие к конфликту

Ничто не прощают так неохотно,
как различие мнений.
Р. Эмерсон, американский философ

Многочисленные, вызывающие конфликты ошибки в управлении коллективом, можно свести в несколько основных групп:

1. Неумение правильно сформулировать цель руководства и, естественно, постановка неверной цели. Нередко руководитель видит свою главную задачу в контроле за действиями подчиненных, в высокой требовательности к ним и в пресечении малейших нарушений технологии производства, дисциплины. Но руководитель не надсмотрщик. Его первая задача – создать все необходимые условия для успешной работы подчиненных, повышения квалификации, нормальной жизни, отдыха.

2. Неумение учитывать в работе с людьми их индивидуальные особенности. Нередко руководители не учитывают, что один рабочий быстро, в считанные минуты овладевает новой операцией, а другой – медленно. То, что первый схватил на лету, второму необходимо несколько раз объяснить и показать. Зато первый быстро забывает увиденное и услышанное, а второй то, в чем разобрался, не забывает годами. Один предпочитает

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 236 12.01.00, 13:26

незнакомую работу, связанную с преодолением трудностей, препятствий, а другой, наоборот, любит выполнять однообразные, хорошо знакомые обязанности. Один реагирует на воздействие извне сразу же, второй "оттягивает" реакцию на долгий срок, а третий может отреагировать опережающе, еще до того, когда обстановка или начальник потребуют от него определенных действий.

Люди отличаются один от другого и своей коммуникабельностью. Один общителен, другой замкнут, любит одиночество. На одного, например флегматика, можно повысить голос, на другого (холерика, меланхолика) не рекомендуется повышать голос никогда. Одному перед началом работы, связанной с выполнением сложных, трудных заданий, следует сказать об ответственности, которая ложится на его плечи, а другого успокоить. Проступок одного можно разбирать в коллективе, с другим лучше беседовать с глазу на глаз. Люди не безлики, каждый личность и требует своего подхода.

3. Бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя. К служащим и рабочим еще нередко обращаются на "ты", даже к тем, кто старше руководителя. Социальные психологи утверждают, что более чем в 70% случаев в сложных нынешних условиях не изменились стиль и методы руководства людьми и коллективами. Случается, что подчиненных называют бездельниками, лентяями, дармоедами. Не лучше дело обстоит в отдельных учебных заведениях, спортивных организациях, воинских частях.

4. Неправильная стимуляция подчиненных поощрением и наказанием. Недопустимо, например, поощрять и наказывать только за результат действия, игнорируя его мотивы. Если рабочий или служащий не проявил трудолюбия, прилежания, его не следует благодарить за успехи в работе, успехи в самодеятельности, спорте, общественной деятельности. Напротив, выполнение трудного задания новичком, проявление смекалки, успешное решение тяжелой задачи, требующей затраты больших физических усилий, бескорыстная помощь товарищам должны сопровождаться поощрением. И, как правило, ревности, зависти в таких случаях не бывает.

5. Стимулируя подчиненных, руководитель, как правило, опирается на поддержку коллектива. Иначе в случае похвалы, отмечаемый попадает в разряд "любимчиков", а в случае наказания – невинно обиженных. В обоих случаях возникает конфликтная ситуация. На первом этапе формирования коллектива, когда в нем еще не сформировалось общественное мнение, нецелесообразно поощрять отдельных членов коллектива.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 237 12.01.00, 13:26

Иначе вероятны раздоры, конфликты. На первом этапе следует стремиться поощрять прежде всего группы подчиненных, отделы, бригады или весь коллектив управления цеха.

6. Неспособность опираться в работе на неформальные объединения служащих, рабочих. Неформальная структура коллектива – неизменно следствие ряда объективных причин. Никакие официальные отношения не в состоянии регламентировать множество ситуаций, ежедневно возникающих в работе с людьми. Официальные руководители неспособны регулировать огромное количество мелких и крупных ситуаций общения подчиненных друг с другом и со старшими. Это и приводит к спонтанному формированию неформальной структуры коллектива. Неформальная группа под руководством своего лидера стремится добиться поддержки руководителя коллектива. Тот же в свою очередь добивается согласования интересов группы с требованиями коллектива отдела, бригады.

Конфронтация формальной и неформальной структур коллектива не фатальна, но она возникает, если формальные руководители действуют не в соответствии с ожиданиями членов неформальных групп. Конфликт зарождается неизбежно, когда руководство осуществляется только с опорой на требования официальных документов, старшие не вникают во внутреннюю жизнь коллектива, не интересуются взаимоотношениями его членов, не учитывают условий жизни, быта подчиненных, их положения в коллективе. Конфликт возникает и тогда, когда группа ожидает от своего члена одного поведения, а руководитель – другого.

7. Неверное отношение к критике. Критика и самокритика с целью исправить упущения, помочь делу необходима. Но низкий уровень культуры части критикующих приводит к тому, что, критикуя подчиненного или товарища, они без нужды повышают голос, допускают бестактность, грубость, провоцируют конфликт.

Этого можно избежать, если перед критическим выступлением выяснить, а нельзя ли возникшую проблему решить вообще без критики. До начала выступления узнать позицию того, кого собираетесь критиковать. Иногда и этого достаточно для исправления дела. Перед разбором случившегося выслушайте, не перебивая, своего оппонента до конца. Дайте ему сказать все, что он считает нужным. Понимая, что критика – не самоцель, перед выступлением предельно четко определите цели критики: что конкретно, у кого именно и как должно измениться.

Чтобы не ошибиться при анализе случившегося, постарайтесь выяснить, кто заинтересован в том, чтобы то, что необходимо для дела, не

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 238 12.01.00, 13:26

выполнялось вообще или делалось не так. Если таких людей нет, где причина случившегося: в незнании, неумении исполнителя или в неаккуратности, небрежности. Не только указывайте на недостатки, но обязательно намечайте пути их устранения. Требуя выполнения определенных принципов и правил поведения, следите, выполняете ли вы их сами. Будьте всегда убеждены и внушайте критикуемым, что то, что делалось раньше, сегодня можно сделать лучше, что нет предела человеческим возможностям.

Не следует забывать, что всякая ошибка руководителя в работе или при разрешении конфликтной ситуации тиражируется в восприятии подчиненных, сохраняется в их памяти и долго влияет на характер взаимоотношений. Чтобы такая ошибка не портила отношений с людьми, ее надо признавать. Любая погрешность, любой ляпсус не нарушат контакты с подчиненными, если будут признаны. Никогда не теряешь авторитета, достоинства, признавая свои промахи, оплошности.

Особое место среди причин конфликта занимает так называемая респондентная агрессия, когда возмущение направлено не на источник страдания, а на близких людей, коллег. Крысы в клетке ведут себя спокойно. Но вот через металлический пол пропущен электрический ток. От сдержанности и даже дружелюбия не остается и следа. Животные набрасываются друг на друга, царапаются, кусаются. Респондентная агрессия приносит много бед, когда общество испытывает трудности с жильем, едой, теплом. Есть такое древнее проклятие: “Чтоб тебе пришлось жить во время великих перемен”. Заключенный в нем смысл в наше время ясен как никогда. Люди начинают искать виновников всех мыслимых и немыслимых бед и несчастий в своем близком окружении, в своей среде. Накаляется криминальная обстановка, изо дня в день увеличивается количество пострадавших.

И все же главное условие перерастания конфликта в ссору, склоку – недовольство членов коллектива друг другом, субъективное эмоциональное отношение одной конфликтующей стороны к другой. Неприязнь, возмущение точкой зрения или поведением оппонента ведут к психологическому напряжению, нервному возбуждению или апатии конфликтующих, отодвигая на второй план интересы дела. Причем негативные эмоции, как правило, главная причина конфликта. Деловые же разногласия в этом случае только повод, дающий возможность выразить неприязненное отношение к человеку. В народе говорят: “Было бы плохое отношение к человеку, а повод для ссоры всегда найдется”.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 239 12.01.00, 13:26

Станкин М.И.

Ошибки восприятия конфликтной ситуации

Кто сидит – не спотыкается,
кто молчит – не ошибается.

Беда в том, что конфликтующая сторона, как правило, неадекватно воспринимает оппонента. К типичным искажениям восприятия относятся следующие:

1. Иллюзия собственного благородства, когда мы считаем, что являемся жертвой злобного противника и, с точки зрения морали, сами ведем себя образцово. В большинстве случаев обе конфликтующие стороны уверены в своей правоте, нередко даже в готовности разрешить конфликт и убеждены, что дело в оппоненте, который этого не хочет.

2. Поиск соломинки в глазу другого. Руководитель, конфликтующий с подчиненным, как правило, в деталях рассказывает, как тот грубо разговаривал, ехидно улыбался, сопровождал речь недвусмысленными жестами. Он замечает малейшие нюансы в поведении подопечного. А на невинный вопрос: "А как вели себя вы?" – нередко возмущенно отвечает: "А при чем здесь я, ведь мы разбираем не мое поведение?" Да как же, при чем? Ведь своим поведением старший может успокоить подчиненного или, наоборот, провоцировать его на еще более грубые нарушения дисциплины.

В конфликте чрезвычайно важно контролировать каждое свое слово, поступок. Уметь следить не только за оппонентом, но в первую очередь за самим собой.

3. "Двойная этика". Человеку свойственно приукрашивать собственное поведение даже перед самим собой. Собственные действия мы всегда стараемся представить как разумные, уважительные по отношению к сопернику, а чужие – как недопустимые, нечестные. Великий индийский мыслитель М. Ганди справедливо говорил о скверной привычке утверждать, что другие мыслят неправильно, а мы правильно, и те, кто придерживается иных взглядов, – враги учреждения, предприятия, Отечества.

4. "Все ясно". Нередко обе стороны упрощают ситуацию конфликта. И опять цель та же: представить, что мои действия правильны, а вот оппонент ведет себя непозволительно, безобразно, неадекватно ситуации.

Подобные заблуждения, обычные в конфликтной ситуации, усугубляют положение, затрудняют процесс примирения.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 240 12.01.00, 13:26

Отношение к конфликту

Говорят, что лучшее правило политики –
не слишком управлять. Это правило
столько же верно и в воспитании.
Жан Поль,
немецкий писатель

Существуют четыре вида отношения руководителя к конфликтной ситуации.

1. Стремление избежать неприятности, страдания. Старший ведет себя так, как будто ничего не случилось. Он не замечает конфликта, уходит от решения вопроса, пускает случившееся на самотек, не нарушает видимого благополучия, не осложняет собственную жизнь. Его нравственная инфантильность нередко кончается бедой. Как снежный ком растут нарушения дисциплины. В конфликт втягивается все большее количество людей. Неразрешенные споры разрушают коллектив, провоцируют его участников на еще более грубые нарушения дисциплины.

2. Реалистическое отношение к действительности. Управляющий терпеливо, трезво относится к тому, что происходит. Он приспосабливается к требованиям конфликтующих. Другими словами, идет на поводу у них, стремясь смягчить конфликтные отношения уговорами, увещеваниями. Ведет себя так, чтобы, с одной стороны, не будоражить коллектив и администрацию, а с другой – не портить отношения с людьми. Но уговоры, поблажки приводят к тому, что старшего перестают уважать и над ним же смеются.

3. Активное отношение к случившемуся. Руководитель признает наличие критической ситуации и не скрывает конфликта от вышестоящих начальников и коллег. Он не игнорирует случившееся и не пытается угодить "и нашим, и вашим", а действует в соответствии с собственными моральными принципами и убеждениями, игнорируя индивидуальные особенности личности конфликтующих подчиненных, ситуацию в коллективе, причины конфликта. В результате складывается ситуация внешнего благополучия, прекращения ссоры, нарушений дисциплины. Но при этом нередко калечатся жизни членов коллектива, ломаются их судьбы, вызывается устойчивая неприязнь к начальнику и коллективу, а иногда и к организации в целом.

4. Творческое отношение к конфликту. Старший ведет себя в соответствии с ситуацией и разрешает конфликт с наименьшими потерями. В

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 241 12.01.00, 13:26

этом случае он сознательно и целеустремленно, с учетом всех сопутствующих явлений находит выход из конфликтной ситуации. Он учитывает объективные и субъективные причины конфликта, например, не зная мотива оскорбления одним работником другого, не принимает скороспелого решения.

Творческое отношение, тщательный анализ случившегося особенно необходимы при восприятии критики. Если критикующий стремится повысить эффективность работы, исправить недостатки, мешающие полноценному труду, общественной работе, необходимо зафиксировать ценные советы, постараться исправить упущения, а в свободное время, когда выступавший остынет, если была необходимость, покритиковать его за бестактность, объяснить, какой должна быть критика, и обязательно похвалить за серьезное отношение к работе, за желание исправить недостатки.

Если критикующий сводит личные счеты или стремится преподнести себя, показать свою принципиальность, лучше всего постараться заручиться поддержкой присутствующих и уйти от дальнейшего контакта с выступавшим. Что-либо объяснять в данном случае бесполезно. Лучше спокойно объяснить присутствующим причину возмущения критикующего, показать, чем вызвано желание "смело"' выступить против пробелов в работе.

Особенно неприятные формы критики – это выступление с целью повышения своего статуса в коллективе и критика с целью получения эмоционального заряда. В том и другом случае конфликтующего совершенно не интересует дело. Причина – откровенно корыстные мотивы или любовь к склокам, радость от эмоциональной разрядки, потребность в ней. В обеих ситуациях нельзя поддаваться эмоциональному воздействию, становиться мишенью для критикующего. Если есть возможность, следует выйти из помещения, если нет – спокойно, с достоинством поговорить с коллективом на интересную тему или заняться каким-нибудь делом, ни в коем случае не демонстрируя презрения к критикующему, не стимулируя еще больше его эмоциональный накал.

Указанные формы критики редко встречаются в чистом виде и далеко не всегда используются сознательно и преднамеренно. Поэтому их трудно распознавать и правильно интерпретировать. Однако, разобравшись в их причинах, легче определить цель критикующего и наметить тактику предупреждения ссоры и выхода из конфликтной ситуации.

Безразличное отношение руководителя к событиям в коллективе, пассивная реакция на как будто бы незначительные трения сотрудников

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 242 12.01.00, 13:26

нередко вызывают устойчивые неуправляемые конфликты. Поэтому целесообразно не доводить дело до серьезных столкновений, не ждать, пока сами собой наладятся добрые отношения. Необходимо, ставя перед подчиненным определенную цель, организуя его деятельность, направленную на достижение этой цели, воспитывая в коллективе товарищество, дружбу, повышать сплоченность его членов, делать коллектив устойчивым к разногласиям и конфликтам.

Если же этого сделать не удается, конфликт возник, необходимо его ликвидировать с наименьшими потерями для участников, коллектива, самого управляющего. С этой целью выявляются объективные и субъективные причины конфликта, его подлинный объект, как в приведенном ниже примере.

Объективная подоплека ссоры

Для гнева суть не так важна.
Он ищет лишь причину.
И. Гёте

Подводились итоги успеваемости в студенческой группе вуза. На первое место претендовала студентка К. Т. Неожиданно для нее куратор объявил, что первой по итогам полугодия стала другая девушка, а К. Т. "тройка" и "четверка" по черчению отодвинули на второе место. Сообщение преподавателя вызвало негодование девушки: «Как не стыдно преподавателю черчения? – со слезами на глазах заявила она. – Полтора года я помогала ему оформлять кафедральную газету, а в октябре отказалась. У меня не было времени заниматься не своим делом. Меня ведь выбрали старостой группы. А преподаватель дважды снизил мне оценки за безупречные чертежи».

В этом случае можно выделить несколько объектов конфликта:

- первенство в группе по успеваемости, на которое претендует К.Т.;
- отказ К.Т. от оформления стенгазеты в связи с перегрузкой общественной работой;
- отказ К.Т. от оформления стенгазеты из-за нежелания заниматься не своим делом;
- сомнение в праве преподавателя снижать оценки студентки.

Однако все это ложные объекты. Изучение их уводит в сторону от понимания сущности данного конфликта. Настоящий объект конфликта –

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 243 12.01.00, 13:26

качество чертежей, которые, по мнению девушки, были безупречными. Только проверив качество ее работ и справедливость выставленных преподавателем оценок, можно определить правую сторону, ликвидировать конфликт. Но для этого после установления справедливости выставленных оценок (качества блюд, если конфликт возник в столовой; отсутствия брака в деталях – если в цехе; правильности оформления документов – если в учреждении) необходимо усадить за «круглый стол» участников конфронтации. При этом желательно, чтобы нить разговора держал в руках арбитр – незаинтересованное в победе кого-либо из спорящих лицо. Он должен учитывать интересы обеих конфликтующих сторон и принять объективное решение, понятное обеим сторонам и по возможности их удовлетворяющее. Хотя обе стороны или одна из них обязательно будут не правы.

Переход с эмоционального уровня на интеллектуальный

Когда участвуешь ты в скачке спора, не горячись, и упадешь не скоро.
Н. Хасров,
таджикский поэт, философ

Поскольку существуют конкретные причины конфликтов, каждую из них можно выявить и, таким образом, предотвратить конфликт, ссору. Дело в том, что конфликтная ситуация не всегда переходит в конфликт. Для этого нужен инициатор конфликта. Любой человек в той или иной ситуации может вступить в конфликт. Но люди конфликтны в разной степени. Бывают ситуативно и перманентно конфликтные личности. Первых вынуждает к конфликту сложившаяся ситуация. У вторых конфликтность – черта характера, проявляющаяся постоянно. К таким конфликтным личностям наиболее часто относится человек с завышенной или заниженной самооценкой. Он или открыто протестует против требований старшего, сложившихся в коллективе норм поведения или маскирует свое несогласие, создает видимость удовлетворения работой, отношениями в коллективе. Очевидно, во втором случае выявить и нейтрализовать конфликтную личность труднее. И нередко управляющий даже не подозревает, кто в коллективе “воду мутит”. А такого члена

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 244 12.01.00, 13:26

коллектива необходимо выявить и относиться к нему особенно внимательно, не давая повода для интриг.

Конфликтный человек обычно вспыльчив и упрям. Он капризен и любит поломаться перед людьми. Не думает о последствиях собственных поступков. Считает, что окружающие имеют массу недостатков, но умело их скрывают и выходят сухими из воды там, где он становится "козлом отпущения". Часто переносит собственные недостатки на других. Испытывая чувство неполноценности по какой-либо причине, например низкого роста, начинает ненавидеть тех, кто строен и высок. По этой же причине грубиян может невзлюбить вежливого, воспитанного человека, некрасивая девушка – красавицу, неумеющий связно излагать материал – златоуста. С тем, кто постоянно конфликтует, лучше поддерживать строго официальные отношения. Разговаривать вежливо, но решительно пресекать разговоры на личные темы. Не верить раскаянию. Чаще всего это игра. Посочувствуете, расслабитесь, постараетесь помочь – будете долго жалеть.

Если все же неприятность произошла, то в преддверии конфликта необходимо помочь его участникам перейти с эмоционального уровня на интеллектуальный, задуматься над ситуацией, проанализировать ее, дать остыть страстям, подтолкнуть стороны к взаимным уступкам, т.е. использовать психологический путь ликвидации конфликта. Если это не поможет, следует изолировать одну из конфликтующих сторон (перевести в другой отдел, цех, команду), подчинить одну конфликтующую сторону другой, скажем, включить одного спорщика в волейбольную команду, где другой является капитаном, т.е. использовать административный путь ликвидации конфликта.

Так же спокойно, не горячась, следует контролировать обстановку в коллективе. Конфликт не возникает на пустом месте. Он – следствие объективных трудностей в деятельности группы людей. Эти трудности необходимо своевременно обнаруживать, всесторонне обсуждать и мобилизовывать актив и весь коллектив на их скорейшее преодоление.

Одновременно следует учить членов коллектива не конфликтовать, не расстраиваться из-за пустяков, не обижаться на товарищей, которые ведут себя не так, как вам хотелось бы. Нередко эту задачу решают простые замечания: "Сейчас, конечно, все выглядит хуже некуда. Но поверьте, что через неделю вы об этом забудете", "Солнце взойдет и для вас. Оно еще ни одного утра не пропустило".

А иногда стоит провести небольшую беседу: "Скажи-ка, дружок, из-за чего ты расстраивался в прошлом году? Не помнишь? Так, может быть, всё

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 245 12.01.00, 13:26

не так плохо? Не вспоминай о случившемся, думай о том, что будет завтра. Постоянно помнить об обидах так же недопустимо, как забывать о ежедневной чистке зубов или о мытье рук. Жизнь слишком коротка. На нее отпущено несколько десятков лет. А мы теряем многие часы, вспоминая об обидах, которые через несколько месяцев забудем".

Подчиненным следует объяснять недопустимость проявления в споре безапелляционности и категоричности мнений. Их необходимо убедить в том, что аморально и неумно настаивать на своем, не считаясь с доводами других. Во всех случаях надо вслушиваться в слова оппонента, стремиться к принятию взаимоприемлемого решения, не переносить разногласия на другие сферы совместной деятельности.

Разрешение конфликтной ситуации

Старайся, чтобы в споре слова твои
были мягки, а аргументы тверды.
Д. Вилькинс,
английский писатель, философ

Основной путь воздействия на конфликтующих – убеждение. Долг арбитра – убедить противоборствующие стороны, что конфликт вредит всем его участникам и коллективу в целом, после чего раскрыть подлинный объект конфликта и указать путь его разрешения на принципиальной основе. Одновременно ведется индивидуальная работа с обоими противоборствующими лицами или группировками. Только в крайнем случае создается ситуация всеобщего возмущения поведением одной или обеих конфликтующих сторон.

В сложных случаях перед началом работы по примирению сторон полезно проанализировать ситуацию. Для этого необходимо установить участников и инициаторов конфликта, выявить, какие цели они преследуют, чьи интересы и каким образом затронуты, каково отношение других членов коллектива к сложившейся ситуации. Недостаточная предварительная подготовка, непродуманное решение могут усугубить случившееся, резко осложнить выход из конфликта.

Разрешить конфликт легче всего не спором, не обличением виновников, а дружелюбным, сочувственным, тактичным отношением к обеим враждующим сторонам. Ведь знакомое ранее, впервые услышанное и увиденное обычно производят большее впечатление. Отказаться от него, от того, во что раньше

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 246 12.01.00, 13:26

поверил, с чем согласен – очень непросто. И, стараясь доказать свою правоту, человек начинает придумывать оправдания, цепляться за самые нелогичные из них, как утопающий за соломинку, придумывать даже для самого себя доводы, позволяющие верить в то, к чему он уже привык. И потому лучше всего, опровергая неверную точку зрения, неправильную позицию, не быть категоричным. Убрать волевые нотки в голосе. Не употреблять слова "несомненно", "конечно", выражения "вы не правы", "этого не может быть", заменяя их мягкими: "мне кажется", "я думаю", "вы меня почти убедили, но давайте проверим факты".

В тех случаях, когда убеждение не помогает, используются прямые и косвенные способы выхода из конфликтной ситуации.

Упражнение

Для определения своих индивидуальных характеристик поведения в конфликте предлагается следующий опросник. Вам даны 30 пар утверждений, характеризующих ту или иную тактику поведения. Выберите, пожалуйста, из каждой одно утверждение, которое вам больше подходит, точнее характеризует ваше обычное поведение в конфликте, и отметьте его.

Например, из первой пары вы выберете утверждение "а", из второй – "б" и запишете: 1а, 2б и так далее.

Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но все равно необходимо. Долго думать не следует.

Опросник К. Томаса

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стремлюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 247 12.01.00, 13:26

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь достичь своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

б) Я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 248 12.01.00, 13:26

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь занять позицию, находящуюся посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

б) Я отстаиваю свои желания.

23. а) Как правило, я озабочен тем, как удовлетворить желание каждого из нас.

б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

б) Я стараюсь убедить другого придти к компромиссу.

25. а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

б) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

27. а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 249 12.01.00, 13:26

30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ к опроснику К. Томаса

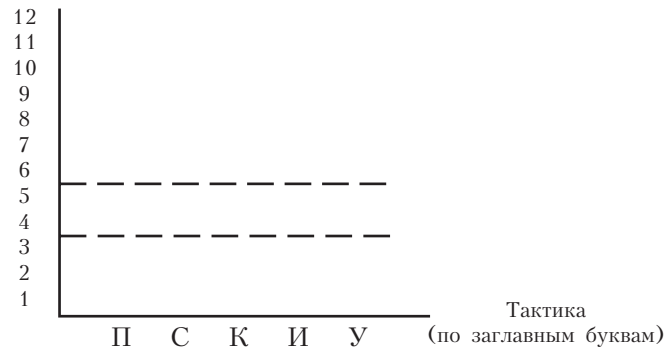
Отметьте, пожалуйста, какую тактику Вы выбрали из каждой пары.

Тактика № вопроса	Противо- борство	Сотруд- ничество	Компро- мисс	Избежание	Уступка
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5					
6		а		б	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б			а
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 250 12.01.00, 13:26

Подсчитайте, пожалуйста, сумму набранных вами баллов по каждой из тактик и нанесите результат на график.



Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда применяются все 5 тактик поведения и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. На графике результат оптимальной стратегии поведения попадает в "коридор", отмеченный штриховыми линиями.

Если ваш результат отличен от оптимального, одни тактики имеют значения ниже 5 баллов, другие – выше 7 баллов (сумма баллов равна 30).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, то есть реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения, и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

Специалисты утверждают, что необходимо применение всех пяти тактик – противоборства, сотрудничества, компромисса, избежания и уступки – в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 251 12.01.00, 13:26

ОБОСТРИЛСЯ КОНФЛИКТ? БУДЬТЕ ВО ВСЕОРУЖИИ!

По данным социологов, 70% производственных конфликтов происходят по вине руководителей.
П.С. Таранов

Прямой путь ликвидации конфликта

Ошибки замечать не много стоит;
дать нечто лучшее – вот что
приличествует достойному человеку.
М.В. Ломоносов

Поочередно пригласив к себе обе конфликтующие стороны, старший с целью выявления подлинного объекта конфликта предлагает каждому изложить суть и причины столкновения. При этом он просит приводить только сухие факты, не допуская их эмоциональной окраски. Уточнив факты, выявив объект конфликта и сделав выводы, руководитель вызывает противостоящие стороны и предлагает им свое решение. Если это не даст результата, взаимные претензии могут быть высказаны участниками конфликта друг другу на собрании. В этом случае решение принимается после выступления участников собрания, и председательствующий, подводя итог, высказывает требования всего коллектива.

Если и собрание не помогло, необходимо использовать административные меры: от повторных замечаний и требований прекратить конфликт, высказанных конфликтующим наедине или в присутствии их товарищей, до административных взысканий и предупреждений, которые в случае продолжения конфликта реализуются практически.

Косвенные пути ликвидации конфликта

Порицать, бранить имеет право
только тот, кто любит.
И.С. Тургенев

Объективизация конфликта. Следует рассмотреть причины столкновения, разложив их по пунктам. Обе стороны поочередно участвуют

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 252 12.01.00, 13:26

в обсуждении каждого пункта. При этом конфликт утрачивает эмоциональное напряжение, его легче регулировать.

Погашение эмоционального возбуждения. Поочередно приглашая к себе всех участников конфликта, руководитель дает им возможность полностью выговориться. Здесь необходимо проявить терпение, не торопить и не перебивать говорящего. Желательно и эмоционально его поддержать. Причем эмоциональная поддержка (сочувственное выражение лица старшего, как будто случайно вырвавшееся участливое междометие, соболезнующая односложная реплика, жест) совсем не говорит о согласии с поведением подчиненного. Сочувствие и согласие – совсем не одно и то же. Выговорившись полностью, обиженный чаще всего самостоятельно вспоминает, что у его "противника" есть и хорошие стороны характера и что, хотя он и чувствует себя пострадавшим, мог бы и сам вести себя умнее, мягче. Умиротворенный разрядкой участник конфликта легче принимает доводы старшего.

Латинская пословица говорит: "Сказал и облегчил себе душу". Рассказ о переживаниях ведет к разрядке эмоционального напряжения. Психолог Н. Лифсен из Финляндии предлагает всем обиженным, страдающим писать ему письма, подробно описывая свои несчастья. Однажды перед Лифсеном извинился его научный противник. Оппонент был страшно возмущен, разгневан "шарлатанством" коллеги и направил ему гневное письмо. Однако, написав и отправив письмо, он успокоился и понял, что возможность высказаться действительно успокаивает человека. А когда, встретив Лифсена через год, стал оправдываться, услышал: "Не извиняйтесь, коллега, я все равно этих писем не читаю".

Авансирование похвалой. Сочувственно выслушав одного из конфликтующих, следует отметить какие-либо его положительные черты характера, заслуги. Обязательно надо указать только то, что есть на самом деле. И на этом положительном фоне высказать удивление по поводу совершенного поступка, который привел к конфликту. Например: "Вы ведь много читаете, интересуетесь поэзией, музыкой, человек тонкий, душевный. Как же вы могли так грубо разговаривать с товарищем, с девушкой?" или "В народе говорят, что из двух спорящих виноват тот, кто умнее. А вы ведь действительно более развиты, значительно способнее большинства сотрудников отдела. Вот и делайте сами выводы". Нередко этого бывает достаточно, чтобы вызвать желание пойти на мировую.

Раскрытие "секрета" рефери (судьей). Когда ссора зашла слишком далеко и оппоненты предельно взвинчены, не доверяют друг другу,

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 253 12.01.00, 13:26

желательно, чтобы авторитетный для обеих сторон нейтральный человек в разговоре сначала с одним, а затем с другим конфликтующим сказал об их общей точке зрения по какому-нибудь вопросу, а еще лучше (если, конечно, это имело место в действительности) сообщил одному из спорящих, как "соперник" за что-либо его похвалил. Причем объект обращения не должен почувствовать, что его "ведут" к примирению. Для этого большая часть беседы посвящается какой-либо интересной и далекой от проблемы конфликта теме и только вскользь, походя, рефери касается цели своей беседы. Обиженный рабочий или служащий, узнав о хорошем отзыве о нем конфликтующего с ним товарища, невольно задумывается о компромиссе.

Воспроизведение сказанного соперником. Старший просит одного из участников конфликта перед своим высказыванием повторять две-три последние фразы оппонента. Невольно вникая в смысл слов "противника", спорщик задумывается о справедливости, правильности своей точки зрения. А кроме того, этот прием уменьшает накал страстей. Целесообразно также поменять спорящих местами. Один использует в споре аргументы другого, встав на его позицию, и наоборот. Сделать это непросто. Но если авторитетному руководителю такой прием удается, то взгляд на ссору глазами соперника быстро утихомиривает конфликтующих. Однако если серьезный конфликт длится долго или начальник недостаточно авторитетен, оскорбление не позволяет обиженному даже временно встать на позицию оппонента.

Опора на духовность и интеллект конфликтующих. Используя технические средства (киноаппарат, магнитофон, видеомагнитофон), фиксируют выражение лиц и содержание аргументов конфликтующих. Затем в присутствии обеих сторон старший жестко, без снисхождения показывает гримасы на лицах и ошибки в аргументации спорящих, а иногда и их недобросовестность, если она имела место. Беспощадно разоблачаются грубость, бестактность, подмена тезисов оппонентами. После этого ставятся благородные цели, доступные и близкие обоим конфликтующим.

Стыд за происшедшее, стремление изменить свое поведение, реабилитировать себя в глазах старшего толкают ссорящихся к примирению. Удачно и вовремя поставленная перед ними цель, совместная интересная работа заставляют их забыть о конфликте, иногда делают их друзьями.

Как сравнительно легко можно наладить отношения в коллективе, как они динамичны и поддаются коррекции, убедительно говорит исследование, проведенное американскими супругами Шериф. Правда, в исследовании участвовали подростки, но жизненный опыт и наблюдения говорят о том, что ситуация со взрослыми была бы аналогичной.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 254 12.01.00, 13:26

В летний лагерь были вывезены две группы молодых людей и между ними организовано соревнование. Каждая группа стремилась лучше другой убрать палатку, успешнее выступить в самодеятельности, победить в спортивных соревнованиях. Победители получали право первыми идти в столовую. Между группами стали возникать конфликты, доходящие до взаимных издевательств, драк, изготовления угрожающих плакатов, карикатур на своих "противников", оскорбительных прозвищ.

Но вот администрация лагеря создает трудности, которые можно преодолеть только совместными усилиями групп: молодым людям стали предлагать развлечения, которые могли быть подготовлены и проведены только сообща, вместе им пришлось вытаскивать застрявшую машину с продуктами, в соревнованиях с другими лагерями стали участвовать смешанные команды из представителей обеих групп, и, естественно, зрители стали "болеть" не за команду своей группы, а за сборные лагеря, т.е. "своими" стали все отдыхающие артисты и спортсмены.

Взаимная помощь и поддержка прекратили конфликты. В столовой группы перестали садиться за разные столы. Домой поехали в одном автобусе, отказавшись от второго, который пошел пустым. При анализе опыта Шерифов обращаешь внимание на то, что они решили сложную задачу ненасильственными методами, без приказаний, требований, агрессии. Очевидно, первая особенность ненасильственных действий в управлении и в воспитании – стремление понять объект воздействия, разобраться в причинах его поведения, изучить его индивидуальные особенности. Знание и понимание причин нежелательного поведения, человеческой психики позволяют гасить отрицательные эмоции и находить такие способы влияния на воспитанников, подчиненных, которые вызывают желание не только безболезненно, но с радостью, с удовольствием совершать правильные, высокоэтичные поступки.

Менеджер по конфликтным ситуациям

Прежде, чем осудить, всегда надо
подумать, нельзя ли найти извинение.
Г. Лихтенберг,
немецк. ученый, писатель

В последние годы появилась новая профессия – менеджер по конфликтным ситуациям. Поскольку конфликт многомерен и нередко содер-

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 255 12.01.00, 13:26

жит несколько неоднородных противоречий, роль специалиста по конфликтным ситуациям за рубежом часто выполняют одновременно 3–4 человека. Каждый из них разбирается в различных коллизиях случившегося. Задача менеджеров – помочь участникам конфликта осознать преследуемые цели и определить взаимные позиции во взаимоотношениях. Помочь разобраться в глубинных мотивах поведения соперников очень важно. Практика показывает, что нередко стороны о них даже не подозревают. Разъяснение позиций соперников, их целей способствует разрешению конфликтной ситуации.

Задача специалистов по конфликтам, как и в медицине, – лечить не отдельные болезни, а человека в целом. Если раньше основным в разрешении конфликта было добиться компромисса, при котором слабая сторона жертвовала какими-либо своими интересами, то теперь конфликт считается разрешенным только тогда, когда все его участники считают вопрос полностью исчерпанным, когда причины разногласий установлены и устранены и стороны расходятся умиротворенными.

В США уже начата подготовка менеджеров по конфликтным ситуациям. И спрос на выпускников этой специальности с каждым годов растет. Теория и практика этой дисциплины, названной конфликтологией, преподается в 150 колледжах и университетах страны. В последнее время не обходят вниманием эту проблему и отечественные специалисты. По данным С. Тихомирова, плохое расположение духа снижает производительность умственного труда на 70% («Правда», 1989, 1 ноября).

Избежание конфликта

Почти всегда приходится жалеть, что ссора не была прекращена в начале.
Л.Н. Толстой

Одним из способов ухода от конфликта, избежания выбора в сложной ситуации являются психологические защитные механизмы. Они, с одной стороны, характеризуют общие свойства личности, с другой стороны – оказывают влияние на ее развитие. Отсутствие защитных механизмов говорит о психическом нездоровье индивида, необходимости серьезного лечения. Защитные механизмы помогают человеку сохранить свое "я", избавиться от тревоги, хотя при этом нарушается объективность отражения реального мира.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 256 12.01.00, 13:26

Первым изучил бессознательно использующиеся человеком защитные механизмы и классифицировал их З. Фрейд. Наиболее прямым путем избежания тревоги он назвал ***вытеснение***.

Этот механизм позволяет "забыть", не осознавать вызывающие тревогу события прошлого, болезненно затрагивающие самочувствие личности. Причем это не просто забывание. Часто забывается не только конфликт, но и все, что с ним связано. Иногда, чтобы восстановить исчезнувшие из памяти события, необходимы интенсивная психотерапия или гипноз.

Так, преподаватель вуза, неудачно прочитавший публичную лекцию и освистанный аудиторией, может благодаря вытеснению забыть о позорном провале и искренне удивиться, когда через некоторое время кто-то из присутствовавших на лекции вспомнит о ней. При этом вытеснение происходит неосознанно. Это автоматическая реакция на конкретную конфликтную ситуацию.

По З. Фрейду, защитные механизмы личности вытесняют из сознания ту информацию, которая нарушает моральные нормы. Это очень похоже на автоматический предохранитель, который отключает электроэнергию, когда та переходит допустимые границы. Без такого предохранителя мозг мог бы выйти из строя, как любой электроприбор при резком увеличении напряжения.

Механизм ***рационализации или обесценивания*** помогает индивиду в самых сложных ситуациях сохранить свое "я". Прекрасная иллюстрация к этому механизму – известная песня: "Если к другому уходит невеста, то неизвестно кому повезло". Лишая привлекательности то, что мы потеряли, обесценивая предмет или явление, мы стараемся поддерживать свой имидж на достаточно высоком уровне в собственных глазах. Искажая восприятие, мы сохраняем свое достоинство, не теряем уверенности в себе.

Руководитель часто сталкивается с этим механизмом, когда испытывает предубеждение подчиненных при первой встрече с ними или выступает с публичной лекцией. Значительная часть любой аудитории органически не выносит, когда ее учат. Отсюда следующие рекомендации: избегать менторских ноток в голосе, излагать материал в виде рекомендаций, но не в виде непреложных истин, поучений; снимая напряжение у слушателей, начинать разговор с яркого, интересного примера, факта или тезиса, который разделяет большинство слушающих. Если на собрании присутствуют не только подчиненные, но и вышестоящие начальники, не говорить о недостатках подчиненных, об их неудовлетворительной работе, о недисциплинированно-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 257 12.01.00, 13:26

сти, а доброжелательно советовать, инструктировать, направлять на искоренение недостатков, никогда не снимая вины лично с себя.

Изучение проблемы показывает, что рационализация может быть и осознанной. В этом случае она облегчает положение человека в обществе и не ведет к самоуспокоению. Значительно чаще она относится к неосознаваемым психическим состояниям, когда, успокаивая себя, человек, не задумываясь, ухудшает, иногда окарикатуривает объект восприятия. Таким образом, рационализация, не изменяя окружающей обстановки, защищает психику личности и тем самым облегчает ее адаптацию к конфликтной ситуации. Однако следует иметь в виду, что привычка к систематическим самооправданиям может осложнить жизнь человека, помешать рационально решить стоящую перед ним проблему.

Механизм компенсации играет важнейшую роль в нашей жизни. Рабочий или служащий, попавший в положение отверженного в группе, не получающий удовлетворения от общения с коллегами и руководителями, ищет поле деятельности, где он сможет добиться успеха, завоевать уважение. Иногда он находит искомое в дворовой компании, среди картежников, выпивох, мелких хулиганов. Реже – в спортивной секции или хоровом коллективе. Очень часто в таких случаях его производственные дела идут все хуже и хуже. Увлечения в нерабочее время отвлекают человека от жизни коллектива, от товарищей, от стремления работать лучше, творчески относиться к служебным обязанностям, и старшие напрасно ломают копья, проводя душеспасительные беседы, убеждая человека изменить образ жизни, круг общения. До тех пор пока не будет изменена его социальная роль в коллективе, его общественное положение, место в кругу товарищей, будет действовать рассматриваемый закон, он будет стремиться к компенсации, стараясь сохранить свое “я”, свою самооценку.

Не зная механизма компенсации, не владея психоанализом, мы часто допускаем серьезные ошибки. На заседаниях ученого совета рядом со мной сидит молодой перспективный доцент. Он неизменно активен, резко критикует коллег, хозяйственные службы института, а иногда и руководство. Требует внесения радикальных изменений в организацию учебно-воспитательного процесса в институте. Принципиальность его вызывает уважение. Правда, иногда раздражает. Невдалеке от нас вальяжно развалился на стуле седовласый профессор. Он неизменно улыбчив, выступает редко и почти всегда стремится к компромиссу, избегая схваток с коллегами.

На первый взгляд, доцент – решительный человек, ему можно поручить любое дело, он преодолеет самые сложные препятствия. А профессор утомлен жизнью, стремится избегать трудностей, не хочет ссориться с окру-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 258 12.01.00, 13:26

жающими, может быть, даже приспособленец. Но психоанализ позволяет сделать другой вывод. Видимая активность доцента, его агрессия – это компенсаторная защитная реакция. За внешней активностью и непреклонной решительностью кроется слабенькая личность, рвущаяся к заведованию кафедрой или просто растерявшаяся в новой непривычной роли члена ученого совета. Нередко в быту такой руководитель заносчив, груб, слушать подчиненных не любит, да и не умеет.

Полная противоположность ему – профессор. Это сильная личность, уважающая оппонентов. Он неизменно приветлив, доброжелателен к людям. Умеет выслушать человека не перебивая, даже если не согласен с ним. Всегда пытается разобраться в ситуации и принять разумное решение. А на совете выступает только тогда, когда хочет сказать что-то принципиально новое, незнакомое коллегам или кардинально изменяющее рассматриваемую проблему.

Как и рационализация, компенсация иногда применяется сознательно, чаще бессознательно. Только в последнем случае личность не страдает от самобичевания, поддерживает на высоком уровне самоуважение.

Механизм идентификации – это бессознательное, реже осознанное стремление поставить себя на место другого человека, брать пример с "идеала". В проведенном нами исследовании около 30% молодых людей воспринимали свои индивидуальные особенности неадекватно. Недисциплинированный грубый допризывник считает, что у него все данные, чтобы стать строевым офицером-пограничником. Девушка, по отзывам руководителя и подруг, не обладающая элементарным тактом, не испытывающая желания помочь подругам, когда они в этом нуждаются, не помогающая матери в воспитании младшего брата и сестры, уверена, что по окончании заочного института станет педагогом-мастером. Недостаточно координированный, медлительный в поступках и действиях юноша мечтает о лаврах на большом ринге, идентифицирует себя с сильнейшим боксером страны.

К сожалению, проблема идентификации не заботит большинство руководителей. Они не интересуются идеалами и просто интересами подчиненных. Не организуют встречи коллектива с интересными людьми. Не помогают подопечным, особенно молодым людям, выбрать достойный образец, достижение которого было бы посильным для них, явилось бы для них мощным стимулом к самовоспитанию. А ведь еще Суворов говорил генералу Милорадовичу: "Будь прозорлив, имей цель определенную. Возьми себе в образец героя древних времен, наблюдай его, иди за ним вперед, поравняйся, обгони – слава тебе" («Русский вестник», 1908, № 7. – С. 6).

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 259 12.01.00, 13:26

Механизм проекции, при котором человек приписывает партнеру по общению свои положительные или отрицательные мысли, поступки, качества. На предприятии руководители и коллеги нередко "помогают" молодому бригадиру, мастеру, начальнику отдела правильно сориентироваться во взаимоотношениях в коллективе бригады, цеха, подсказывая, кто может нарушить дисциплину, кто допустить брак, с кем вообще надо держать ухо востро.

И, придя на работу, новичок особенно внимательно смотрит на потенциальных нарушителей. Вместо того чтобы увлечь их работой, педантично фиксирует малейшие нарушения установленного порядка. Вспоминает, как он сам относился к нелюбимым начальникам, и считает, что эти "трудные" так же относятся к нему. И нередко видит в незначительных проступках утомленных сложностями семейной жизни и работой людей грубейшие нарушения порядка, законов морали, покушение на общественные ценности.

Рассказывают, что как-то сосед решил попросить у соседа спички. Поднимаясь по лестнице в соседнюю квартиру, он вдруг вспомнил, что неделю назад сосед не ответил на его улыбку улыбкой, а вчера сухо поздоровался. "Его сын вот уже несколько дней не заходит к нашему Витюшке. Это, конечно, не случайно. А пару недель назад он сделал вид, что не заметил меня и не подвез, хотя ехал один в собственной машине. Да и вообще он жаден до предела". В это время человек, нуждающийся в спичках, подошел к нужной двери и машинально нажал кнопку звонка. Улыбающийся сосед открыл дверь и был ошеломлен раздраженной фразой: "А пошел ты к черту со своими спичками!"

Вряд ли существует на свете другой способ, которым можно так ошеломить ничего не подозревающего собеседника. Ведь он даже не подозревает о сложной, запутанной цепи надуманных измышлений, в которых он занимает место закоренелого злодея. А его растерянность, замешательство, отрицание вины убеждают нападающую сторону в ее правоте. Так, мы иногда воспринимаем ближнего не таким, каков он есть, а таким, каким он нам кажется, когда мы приписываем ему собственные отрицательные мысли или поступки. Всегда, когда нам кажется, что на нас не так смотрят, с нами не так разговаривают, нас не уважают, необходимо спокойно, не раздражаясь, подумать, а может быть, мы приписываем собеседнику свое собственное отношение, свои мысли, непроизвольно искажаем его позицию, действуем по механизму проекции?

Руководитель, который ориентируется в огромной сфере бессознательного, который способен разобраться в конфликте и разрешить его,

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 260 12.01.00, 13:26

который отучает подчиненных от ссор и склок и облегчает им таким образом повседневную жизнь, как правило, пользуется высоким авторитетом. О таком начальнике с благодарностью помнят многие годы, в коллективе, которым он руководит, всегда добрые отношения.

И, наконец, не следует бояться конфликтов в отношениях с отдельными подчиненными и группами сотрудников. На фоне общего благополучия конфликтные ситуации могут оказаться даже полезными. Поэты это тонко почувствовали раньше психологов. "Мне не надо в раю тоскующей, чтоб покорно за мною шла. Я бы взял с собой в рай такую же, что на грешной земле жила. Злую, ветреную, колючую..." – писал К. Симонов. Но в работоспособном коллективе конфликт – эпизод, а не система. И тем не менее конфликты нужны, без них нельзя. Они предупреждают излишнюю успокоенность, благодушие, поднимают эмоциональный тонус, позволяют бороться с недостатками, со злом. Разве мало случаев, когда в одном коллективе работают трудолюбивые, честные специалисты, а рядом с ними лентяи, прогульщики? Заработная же плата у тех и других одинаковая. Социальные льготы также не зависят от качества работы. Получив право возглавить такой коллектив, нельзя не пойти на конфликт. Необходимо призвать разгильдяев к порядку. Поощрения и льготы переадресовать лучшим работникам. А это обязательно вызовет возмущение разгильдяев. Но жесткая позиция управляющего требует заставить их или изменить свое отношение к работе, к коллективу, или покинуть организацию, переменить место службы. Таким образом, конфликт не только поможет наладить работу, но и выявит лучшие и худшие стороны человеческих характеров, будет воспитывать важнейшие черты личности: честность, принципиальность, трудолюбие, твердость, гибкость и др.

Однако не следует забывать, что столкновение противоположно направленных тенденций в сознании отдельного человека или в межличностных отношениях связано с острыми отрицательными переживаниями. Поэтому в конфликтных ситуациях желательно находить компромиссы. Где-то уступить, а где-то, наоборот, отстаивать свое мнение. Умение управлять конфликтом – одно из основных требований к руководителю в современном обществе.

Для того чтобы выявить, достаточно ли вы корректны, не слишком ли агрессивны в отношениях с подчиненными, умеете ли разрешать конфликтные ситуации, предлагаем вам заполнить нижеследующий тест, выбирая один из трех предложенных вам ответов[1].

[1] *См.: ЭКО, 1984, № 8.*

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 261 12.01.00, 13:26

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта:

а) всегда; б) иногда; в) никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации:

а) внутренне кипите; б) сохраняете полное спокойствие; в) теряете самообладание.

3. Каким считают вас коллеги:

а) самоуверенным; б) дружелюбным; в) спокойным и независимым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность:

а) примете ее с некоторыми опасениями; б) согласитесь без колебаний; в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу:

а) выдадите ему "по первое число"; б) заставите вернуть; в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он вернулся с работы позже обычного:

а) "Что это тебя так задержало?"; б) "Где ты торчишь допоздна?"; в) "Я уж начал волноваться".

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля:

а) стараетесь обогнать машину, которая "показала вам хвост"; б) вам все равно, сколько автомобилей вввас обогнало; в) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь:

а) сбалансированными; б) легкомысленными; в) крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если не все удается::

а) пытаетесь свалить вину на другого; б) смиряетесь; в) становитесь впредь осторожнее.

10. Как вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи:

а) "И зачем я только на это нервы тратил"; б) "Видимо, его физиономия шефу приятнее"; в) "Может быть, мне это удастся в другой раз".

12. Как вы смотрите страшный фильм:

а) боитесь; б) скучаете; в) получаете искреннее удовольствие.

13. Если из-за дорожной пробки опаздываете на важное совещание:

а) будете нервничать; б) будете думать, как можно будет вызвать снисходительность партнеров; в) огорчитесь.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 262 12.01.00, 13:26

14. Как вы относитесь к своим деловым, спортивным и др. успехам:

а) обязательно стараетесь быть первым; б) цените удовольствие почувствовать себя молодым; в) очень сердитесь, если проигрываете.

15. Как поступите, если вас плохо обслужили в ресторане:

а) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание; б) стерпите, избегая скандала; в) отправитесь с жалобой к директору.

16. Как себя поведете, если вашего ребенка обидели в школе:

а) поговорите с учителем; б) устроите скандал родителям "малолетних преступников"; в) посоветуете ребенку "дать сдачи".

17. Какой вы человек:

а) средний; б) самоуверенный; в) пробивной.

18. Что вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед вами:

а) "Простите, это моя вина"; б) "Ничего, пустяки"; в) "А повнимательней вы быть не можете?!".

19. Как вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства в районе, городе:

а) "Когда же наконец будут приняты ответные меры?"; б) "Надо бы ввести телесные наказания"; в) "Нельзя наказывать только хулиганов, виноваты и общественность, и руководители, и милиция".

20. Представьте, что вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное вы предпочтете:

а) тигра или леопарда; б) домашнюю кошку; в) медведя.

Таблица оценки результатов

ВОПРОСЫ																				СУММА ОЧКОВ ЗА ОТВЕТ
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	
1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	3	
2	1	2	3	2	3	1	1	2	2	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	
3	3	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	

Результаты:

36–44 очков. Вы умеренно агрессивны, но можете успешно руководить людьми. В вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

45 и более очков. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестким к другим людям, неуравновешенным. Вы надеетесь добраться до управленческих "верхов", рассчитывая на собствен-

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 263 12.01.00, 13:26

ные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности вы стараетесь их за это наказать.

35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы, как травинка, гнетесь под любым ветерком, и все же побольше решительности вам не помешает.

Для обнаружения уровня конфликтности личности можно использовать тест, предлагаемый В.И. Андреевым[1].

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его.

Например: 1а, 2б, 3в и т.д.

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других:

а) нет; б) когда как; в) да.

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, возможно, и ненавидят:

а) да; б) ответить затрудняюсь; в) нет.

3. Кто вы в большей степени:

а) пацифист; б) принципиальный; в) предприимчивый.

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями:

а) часто; б) периодически; в) редко.

5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив:

а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности; б) изучил бы кто есть кто и установил бы контакт с лидерами; в) чаще бы советовался с людьми.

6. В случае неудач какое состояние для вас наиболее характерно:

а) пессимизм; б) плохое настроение; в) обида на самого себя.

7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива:

а) да; б) скорее всего да; в) нет.

8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать:

а) да; б) скорее всего да; в) нет.

9. Из трех личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

а) раздражительность; б) обидчивость; в) нетерпимость критики со стороны других.

[1] *См.: Хрестоматия по социальной психологии. Сост. Т.В. Кутасов. – М., 1994. - С. 79.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 264 12.01.00, 13:26

10. Кто вы в большей степени:

а) независимый; б) лидер; в) генератор идей.

11. Каким человеком считают вас ваши друзья:

а) экстравагантным; б) оптимистом; в) настойчивым.

12. Против чего вам чаще всего приходится бороться:

а) против несправедливости; б) бюрократизма; в) эгоизма.

13. Что для вас наиболее характерно:

а) недооценка своих способностей; б) оценка своих способностей достаточно объективно; в) переоценка своих способностей.

14. Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего::

а) излишняя инициатива; б) излишняя критичность; в) излишняя прямолинейность.

15. Проанализируем более подробно, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности.

Обобщение результатов исследований психологов и педагогов, наблюдения и жизненный опыт показывают, что к таким качествам и особенностям могут быть отнесены следующие:

– стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым. Там, где это возможно и невозможно, сказать свое последнее слово;

– излишняя принципиальность;

– излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях;

– критика, особенно критика необоснованная, недостаточно аргументированная;

– плохое настроение, если оно к тому же периодически повторяется;

– консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, которые стали тормозом в его развитии;

– стремление сказать правду в глаза. Иногда бесцеремонное вмешательство в личную жизнь;

– стремление к независимости – хорошее качество, но до определенных пределов. Если стремление к независимости перерастает в стремление делать “все, что хочу”, то оно сталкивается с желаниями и мнениями других;

– быть настойчивым, как известно, особенно в условиях конкуренции, очень важно, но если настойчивость граничит с навязчивостью, это уже раздражает;

– несправедливая оценка поступков и действий других, умаление роли и значимости другого человека;

– неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка;

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 265 12.01.00, 13:26

– инициатива, особенно творческая, – это хорошо, но когда человек проявляет инициативу там, где его, как говорится, не просят, то это создает напряженную и даже конфликтную ситуацию.

Ключ к тесту:

Вопросы	**Оценочные баллы ответов**	**Уровни развития конфликтности**	**Суммарное число баллов**
1	а) 1 б) 2 в) 3	1 – очень низкий	14 – 17
2	а) 3 б) 2 в) 1	2 – низкий	18 – 20
3	а) 1 б) 3 в) 2	3 – ниже среднего	21 – 23
4	а) 3 б) 2 в) 1	4 – чуть ниже среднего	24 – 26
5	а) 3 б) 2 в) 1	5 – средний	27 – 29
6	а) 2 б) 3 в) 1	6 – чуть выше среднего	30 – 32
7	а) 3 б) 2 в) 1	7 – выше среднего	33 – 35
8	а) 3 б) 2 в) 1	8 – высокий	36 – 38
9	а) 2 б) 1 в) 3	9 – очень высокий	39 – 42
10	а) 3 б) 1 в) 2		
11	а) 2 б) 1 в) 3		
12	а) 3 б) 2 в) 1		
13	а) 2 б) 1 в) 3		
14	а) 1 б) 2 в) 3		

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 266 12.01.00, 13:26

ВНУТРЕННИЕ ПРУЖИНЫ ПОВЕДЕНИЯ (НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ)

Люди неодинаковы. У одних преобладают общественно-политические интересы, у других – интеллектуальные. Немало людей, живущих эстетическими увлечениями. Есть личности, целиком посвящающие себя профессиональным проблемам, а есть такие, у кого на первом плане семья. Одни сами не знают, чего хотят от жизни, они бедны духовно, не умеют ни работать, ни содержательно и весело отдыхать. Другие – ставят перед собой четкие благородные цели, всегда бодры, деятельны. Избирательность отношений и активность личности называют ее направленностью. Направленность включает такие побуждения, как интересы, склонности, потребности, желания, идеалы человека. Направленность - основа, фундамент личности.

Интересы стимулируют деятельность человека

Поставь над собой сто учителей -
они окажутся бессильными,
если ты не можешь сам заставить себя
и сам требовать от себя.
В.А. Сухомлинский

Заместитель директора предприятия И.А. Сазонов почти 15 лет жил с семьей в крохотной комнате барака. За это время ему несколько раз давали ордер на квартиру. Но он уступал его тем, кто вообще не имел жилой площади. Немногие знали, что Сазонов – Герой Советского Союза, награжден шестью боевыми орденами, крупный руководитель и заслуженный человек – всю жизнь поступает по законам совести, не на словах, а на деле живет и работает ради людей. Сазонов считает, что чем больше отдаешь людям, тем богаче становишься сам. А сколько таких людей в России!

Это и А.Д. Деревянская, воспитавшая 48 детей-сирот, и Надя Курченко, заслонившая собой пассажиров самолета от бандитов, и В.И. Алексеев, создавший на свои деньги спортивную школу «Зенит» и воспитавший более 15 тысяч спортсменов. Он учил их не только бегать, прыгать,

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 267 12.01.00, 13:26

метать. Он обязывал их учиться в школах и вузах. Он помогал им становиться патриотами Родины, умными и добрыми людьми.

Сейчас, в эпоху рыночной экономики, средства массовой информации перестали говорить о таких людях. В обществе можно услышать, что бескорыстие исчезло, осталось в далеком прошлом. Но это не так. Добрых и честных людей не стало меньше, но им, безусловно, стало сложнее жить. Далеко не просто овладеть новыми, необходимыми на этой стадии развития общества умениями и навыками. Изменение системы экономических отношений требует расчетливости, деловитости, хозяйственной смекалки, умения считать деньги, бережливости и других качеств, которые еще недавно считались или ненужными, или даже вредными, позорными.

Что же представляет из себя современный работник? Каков он как человек? Какова направленность его личности? Все это руководитель должен знать, потому что личность может и должна сознательно воздействовать не только на окружающую действительность, но и на свое психическое развитие, на свою деятельность, целенаправленно изменяя ее, и на собственную личность, совершенствуя в нужном направлении самого себя, а также умело управлять подчиненными.

Поведение человека всегда четко мотивировано. **Мотив – психическое явление, побудительная причина любых форм психической активности.** В основе мотива лежат потребности, другими словами, нужда организма и личности в чем-либо или в ком-либо. На основе потребностей и жизненных влияний формируются интересы. Интересы стимулируют деятельность человека. Интересы – важнейшее слагаемое направленности личности.

Направленность личности – это совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности и относительно независимых от наличных ситуаций.

Например, негодный руководитель или отсутствие должного оборудования, конечно, осложнят деятельность подчиненного, но то, как он будет работать, зависит от направленности его личности. Низкая зарплата, неподходящие условия могут заставить человека сменить место работы, но качество работы, производительность труда будут зависеть от направленности его личности.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 268 12.01.00, 13:26

Виды направленности личности

Не на то надо смотреть, где человек родился, а каковы его нравы, не в какой земле, а по каким принципам решил он прожить свою жизнь.
Апулей

В зависимости от сферы проявления различают направленность моральную, профессиональную и бытовую. Давая характеристику подчиненному, необходимо указать на его грамотность и моральную воспитанность. Документ не будет полным, если в нем не будет сказано об отношении характеризуемого к профессии, о желании эффективно работать и совершенствовать свое профессиональное мастерство, трудолюбии, работоспособности и достигнутых результатах в производственной и общественной сферах. Также для начальника важно знать моральные принципы, которыми руководствуется подчиненный, его культурные, эстетические устремления. Недопустимо в наше время игнорировать бытовые нужды работника, его материальное положение, взгляды на жизнь, материальные ценности.

Близка к рассмотренной другая классификация. Личность может быть ориентирована на самое себя, на общение или на дело. Направленность на себя резко снижает общественный статус гражданина. Все его устремления нацелены на повышение своей роли в коллективе, на рост своего статусного положения в обществе. Такой человек думает только о своем благополучии, стремится к личным успехам, не тревожась за других, не беспокоясь о подчиненных, не стремясь к улучшению морально-психологического климата в коллективе.

При направленности подчиненного **«на себя»** необходимо строго контролировать выполняемую им работу, давать четкие указания по исполнению им своих функциональных обязанностей, использовать осуждения и наказания, предупреждать о последствиях невыполнения им своих обязанностей.

При направленности на общение человек стремится к доброжелательным, позитивным отношениям с подчиненными и коллегами. Не любит одиночества, охотно работает в коллективе, жаждет прочных дружеских контактов со всеми сотрудниками. Нуждается в постоянном одобрении своих действий, похвале старших, одобрении товарищей по работе, близких. При такой направленности личности работник чаще

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 269 12.01.00, 13:26

всего безынициативен, нуждается в постоянной поддержке и помощи начальников, друзей, коллег. Чаще всего такой тип общения характерен для женщин.

При направленности **«на общение»** целесообразно подключать человека к коллективной работе, использовать в мероприятиях, направленных на сплочение группы, убеждать, что выполнение им поручения будет способствовать улучшению общения, укреплению взаимоотношений в группе. В случае недостатков в поведении или в работе необходимо предупреждать о возможном переводе в другое подразделение.

Самая ценная направленность – направленность **«на дело»**. Представители этой группы все силы отдают работе. Умело контактируют с подчиненными, понимая, что только самоотверженная работа каждого обеспечивает коллективный успех. В коллективах, возглавляемых такими людьми, крепкая дружба, налажены взаимопомощь, взаимозаменяемость, взаимная ответственность. Личность такой направленности – помощник и опора руководителя во всех его начинаниях. Целесообразно регулярно делегировать ему свои полномочия, чаще поощрять, а по возможности повышать в должности.

На наш взгляд, наиболее удачная классификация направленности личности разработана И.Д. Егорычевой[1]. Автор выделила гуманитарную, эгоистическую, депрессивную и суицидальную направленность личности.

Гуманистическая направленность заставляет ее обладателя рассматривать другого человека как равного себе. Человек с этой точки зрения – высшая мировая ценность. Человеку многое дано, и это, естественно, накладывает на него серьезные обязанности. Альтруист А.С. Макаренко рекомендовал предъявлять «…как можно больше требований к человеку, но вместе с тем и как можно больше уважения к нему».

Дефицит общественного признания нередко делает подчиненных, особенно молодых рабочих и служащих, очень чуткими к вниманию и уважению со стороны старшего. При доброжелательном отношении и уважении руководителей молодые люди начинают верить в себя, лучше работать, заниматься самовоспитанием. Подчиненные особенно хорошо выполняют свои обязанности, когда видят искреннюю веру руководителя в их способности и возможности роста. Только уважая подчиненных, можно научить их уважать представителей старшего поколения, руководителей и друг друга, т.е. заложить основы гуманистической направленности личности.

[1] *Егорычева И.Д. Личностная направленность подростка и метод ее диагностики. - Мир психологии, 1999, № 1.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 270 12.01.00, 13:26

Представители гуманистической направленности могут иметь индивидуалистическую или альтруистическую акцентуацию. При индивидуалистической акцентуации личность тяготеет к автономии, стремится к независимости от коллектива, предпочитает работать, заниматься изолированно от других членов коллектива. При альтруистической акцентуации личность стремится к бескорыстной самоотдаче, помощи нуждающимся в ней, что становится, в конце концов, смыслом существования человека.

Правда, иногда альтруизм принимает странную форму. Двое мужчин бандитского вида укладывают связанного человека с кляпом во рту на железнодорожные рельсы. Пожилая женщина смотрит с интересом, а потом говорит: «Это, конечно, не мое дело, но по этой ветке поезда не ходят уже пять лет».

Типичным представителем гуманистической направленности является один из самых любимых нами литературных и телегероев Штирлиц. Он живет ради людей, дела, которому отдает всего себя. О хорошем не говорит, считает его само собой разумеющимся. Не терпит грубости, хитрости, ненавидит мизантропов, ловкачей. Полностью отдает себя делу, которому служит, и требует того же от подчиненных. Сочувствует людям, старается помочь им в трудную минуту.

Эгоистическая направленность делает личность непримиримой ко всему, что расходится с ее взглядами на жизнь. При высокой требовательности и взыскательности к другим представитель этого вида направленности снижает требовательность к себе. Имеет высокую самооценку. Подчиненных рассматривает только как средство решения своих собственных проблем, причем не только на производстве, но и в личной жизни.

При индивидуалистической акцентуации эгоцентризм выражается умеренно, при эгоцентрической – полной влюбленностью в себя драгоценного, неприятием других жизненных позиций, точек зрения. Такая личность стремится добиться успехов в любой области деятельности любыми средствами, не считается с интересами подчиненных, коллег, не уважает их.

По И.С. Тургеневу, есть 3 вида эгоистов: эгоисты, которые сами живут и жить дают другим; эгоисты, которые сами живут, но не дают жить другим; наконец, эгоисты, которые и сами не живут, и другим не дают.

Типичный представитель этого вида направленности Ромашов из книги В. Каверина «Два капитана». Все, что можно, начиная с товарищей и кончая любой сложившейся ситуацией, он использует для собственного

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 271 12.01.00, 13:26

блага, выгоды. Всю жизнь стремится к обогащению и сладкой жизни. Всегда готов на предательство, измену. О других судит по себе. Считает всех жадными, скрывающими от других свои мысли и чувства, не имеющими чести и совести, подменяющими долг соображениями личной выгоды.

Депрессивная направленность отличается заниженной самооценкой, нерешительностью в принятии решений, неуверенностью в собственных силах и способностях. Хорошо бы такому человеку помнить народную мудрость: «Кто сам себя не уважает, того, без сомнения, и другие уважать не будут». Роль отстающего, плетущегося в последних рядах, никого удовлетворить не может, и нередко такой человек компенсирует свои слабости стремлением добиться успеха в спорте, живописи, коллекционировании, а случается, и в противоправной деятельности. Общество, коллектив такой человек рассматривает как ценность и готов на многое, чтобы повысить свой авторитет, завоевать уважение товарищей по работе.

Типичный представитель – Алеша Карамазов. У героя Достоевского преобладает плохое настроение. Он критичен к своей внешности и психическим качествам. Считает, что окружающие посмеиваются над его непрактичностью, слабой волей, недостаточно развитым мышлением, повышенной эмоциональностью. У него часто возникают тяжелые переживания. При этом он охотно откликается на просьбы окружающих, всегда готов помочь знакомым и незнакомым, быть для всех одинаково полезным.

Суицидальная направленность характеризуется низкой оценкой собственной личности и своего окружения. Человек этого типа агрессивен и к себе, и к обществу. Это не обязательно ведет к расчетам с жизнью, но может привести к алкоголизму, наркомании, сексуальной распущенности, преступлениям. Одна из частых причин такого поведения – столкновение детских иллюзий со взрослой реальностью. Впитанные с детства иррациональные убеждения, например, такие: «все люди честные» или «женщина должна быть любящей, аккуратной, чистоплотной», приводят, когда окружающее дает противоположные образцы, к разочарованию в жизни, к формированию приспособленца, идущего к «светлому будущему» кривыми тропами.

Представитель – вечно унылый, всем недовольный Бальзак. У него неизменно печальные глаза. Он постоянно создает себе массу проблем. Любит предостерегать близких, знакомых о грозящей им опасности. Опасается проявления сильных страстей. Считает, что порок разъедает тело,

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 272 12.01.00, 13:26

страсти разъедают душу человека. Любит охлаждать пыл оптимиста, энтузиаста, ошеломляя его словом, как ледяной водой из брандспойта. Считает судьбу враждебной по отношению к себе.

Содержание направленности личности

У нас у всех один якорь, с которого, если сам не захочешь, никогда не сорвешься: чувство долга.
И.С. Тургенев

Изучая содержание направленности личности, необходимо выявить, какие цели человек ставит перед собой, к чему стремится в трудовой деятельности, общественной работе, что считает главным в личной жизни. О многом говорят занятия и увлечения в свободное время, отношение к профессии, самовоспитанию.

Не следует забывать, что профессию и занятия в свободное время люди вынуждены выбирать не только по призванию, но и по возможностям. Нередко те, кто стремится к творческим или общественно значимым профессиям, вынуждены заниматься неинтересным для них, но хорошо оплачиваемым трудом. Таким образом маскируется подлинная направленность личности, появляются интересы, мешающие профессиональной деятельности.

Однако направленность личности, способности к выполняемой работе можно воспитывать. Первые же успехи в труде вызывают удовлетворение, появляется интерес к выполняемой работе. А как только удается заинтересовать исполнителя, он начинает серьезнее подходить к выполнению своих обязанностей, у него легче формируются профессиональные навыки, богаче становится направленность личности.

В содержание направленности входит мировоззрение личности – система взглядов, представлений о мире, об окружающих человека предметах и явлениях в природе и обществе. Мышление и воля человека позволяют перейти мировоззрению в убеждения – высшую форму направленности личности. Убеждения определяют моральные качества человека, а они в свою очередь регулируют поступки и проявляются в совести, чести, долге личности. Люди, обладающие этими качествами, творят чудеса. Но здесь действует какая-то роковая неумолимость. Чем выше цель, стоящая перед человеком, чем упорнее он трудится, тем более сильное противодействие приходится испытывать первопроходцу, тем больше он нуждается в помощи и поддержке.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 273 12.01.00, 13:26

С. Королев сконструировал планер, позволяющий делать «мертвую петлю», – его обвинили в аэродинамической неграмотности. С. Федорова, начавшего делать операции по пересадке хрусталика, назвали антифизиологом. Хирурга Г. Илизарова – специалистом слесарной медицины. К сожалению, не все первопроходцы выдерживают травлю. Покончили с жизнью В. Маяковский, Д. Сабинин, Ф. Белоярцев, создавший «перфторан» - заменитель крови.

Качества напраленности личности

Прекрасным стремлениям души мы не придаем никакого практического значения, пока они остаются только стремлениями; да, мы ценим только факты и только по действиям признаем достоинства людей.
Н.А. Добролюбов

К качествам направленности личности относятся широта, интенсивность, действенность, уровень и устойчивость. Широта направленности говорит о круге интересов личности. Она включает профессиональные, технические, художественные, спортивные, музыкальные и другие интересы. Это может быть интерес к живописи, коллекционированию, натуралистической работе. Это может быть сочетание нескольких интересов или отсутствие ярко выраженной линии интересов.

Одно из качеств направленности – ее интенсивность. Высокая интенсивность различных форм направленности проявляется как страсть – стойкое длительное психическое состояние, доминирующее над остальными побуждениями человека и приводящее к сосредоточению на предмете страсти всех его устремлений и сил. Страсть, если она направлена не на личные корыстные интересы, становится причиной великих свершений, подвигов, открытий.

Действенность направленности говорит о реализации интересов, мечтаний, влечений в практической деятельности. Равнодушное отношение к реализации собственных планов, желаний свидетельствует о пассивности личности, низкой цене ее направленности. Не меньший вред руководителю приносит его безразличное отношение к людям. Вряд ли есть в наши дни руководитель, который не знает, что внимание и забота о человеке приносят практические результаты. Если люди чувствуют себя в коллективе комфортно, они работают с азартом, выпускают продукцию

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 274 12.01.00, 13:26

высокого качества. И тем не менее нередко мы видим начальника, не считающего нужным сконцентрироваться на человеке, с которым общается, начальника, который забывает поздороваться, прерывает разговор, отвечая на телефонные звонки, повышает голос на подчиненного по поводу и без повода. Произвол, грубость, невнимание к подчиненному - бичи производства, вызывающие текучесть кадров, портящие жизнь людям, осложняющие жизнь самого руководителя, потому что расхождение убеждений и поведения, слова и дела вызывают недовольство собой, угрызения совести, снижение самооценки.

Уровень направленности говорит о соответствии идеалов, убеждений, склонностей моральным нормам, свойственным данному обществу. Естественно, что при оценке направленности следует учитывать соответствие или противоречие поступков человека требованиям морали.

Одна из характеристик направленности личности – ее устойчивость. Основные взгляды развитой личности сохраняются на десятилетия, часто формируются на всю жизнь. Однако, расширяя кругозор, получая новые сведения, человек может изменить отношение к той или иной личности, к тому или иному событию, к группе людей или политической партии. На письмо женщины, которая упрекала К.М. Симонова в кардинальном изменении отношения к Сталину, писатель ответил, что он узнал то, чего не знал раньше. Человек, виновный в гибели многих тысяч людей, не мог продолжать оставаться моим кумиром, – отвечал адресату писатель. И действительно, хотя устойчивость взглядов очень ценное качество, вообще не изменяют своих позиций, как говорят в народе, только мертвые и дураки.

Отношения личности

Если бы ты хотел этого, ты не можешь отделить свою жизнь от человечества. Ты живешь в нем, им и для него. Мы все сотворены для взаимодействия, как ноги, руки, глаза.
Марк Аврелий

Из отношения руководителя к самому себе прежде всего следует выделить необходимость быть примером для подчиненных. Руководитель, перефразируя Я.А. Коменского, должен быть в одежде зеркалом простоты, в образовании – зеркалом бдительности и прилежания, в

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 275 12.01.00, 13:26

поступках – зеркалом умеренности и искусности, в речах - зеркалом разговора и молчания, в частной и общественной жизни - зеркалом благоразумия.

Нельзя забывать, что если люди усомнятся в нравственных качествах руководителя, если они перестанут верить его словам, если станут подозревать его в нечестности, никакой речи об авторитете быть не может. Личность руководителя будет вызывать насмешки, умело руководить коллективом, добиваться высоких результатов в работе он не сможет.

Быть примером для подчиненных очень непросто, но вполне возможно. Люди стремятся походить на нравственный идеал – эмоционально окрашенный, внутренне принятый образ руководителя, который становится регулятором поведения подчиненного. Воспринятый или созданный внутренний идеал человека, с которого субъект берет пример и черты которого стремится воспитать в себе, свидетельствует о постоянно действующем нравственном мотиве. Мотив же, в свою очередь, формирует потребность быть похожим на руководителя, походить на него в принципиально важном, главном, перенимать не только внешние стороны его поведения, но и улавливать внутреннюю логику его деяний и поступков.

Не случайно у требовательного и жесткого начальника цеха постоянно хмурятся и строго спрашивают с подчиненных бригадиры и мастера; у веселого – подчиненные юмористы; у аккуратного, чистоплотного – на рабочих местах подчиненных чистота и порядок; у разгильдяя – исполнители, у которых все валится из рук, постоянно нарушается рабочий ритм, режим труда.

Конечно, это далеко не простое подражание, тем более не копирование. Это далеко не всегда осознанный творческий диалог с руководителем. И ничего унижающего, как иногда считают, человеческое достоинство здесь нет. Подтверждение тому – многие выдающиеся люди с детских лет имели пример, образец, внутренний диалог с которым, бесспорно, помог им достичь самых больших высот в жизни и деятельности.

«Будь прозорлив, имей цель определенную. Возьми себе в образец героя древних времен, наблюдай его, иди за ним вперед; поравняйся, обгони – слава тебе», – говорил А.В. Суворов молодому генералу Милорадовичу.

Высокие нравственные идеалы руководителей не только способствуют воспитанию, но, как считают отечественные психологи, являются одним из решающих условий воспитания вообще.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 276 12.01.00, 13:26

ГАРМОНИЯ РАЗНООБРАЗИЯ

Стыдить лжеца, шутить над
дураком и спорить с женщиной - все
то же, что черпать воду решетом.
От сих троих избавь нас, Боже!
М.Ю. Лермонтов

Несколько лет тому назад окончил консерваторию молодой человек. Подготовленность его была слабой, но честолюбие било ключом! И решил молодой специалист зарекомендовать себя сразу, чтобы выделиться из этой "серятины" исполнителей, заполняющих оркестровые "ямы". Но как? По зрелом размышлении он решил продемонстрировать свой талант в сольном концерте. И всеми правдами и неправдами добился разрешения на такой концерт. Но когда увидел в городе афиши со своим именем, испугался, хорошо понимая, что его исполнительское мастерство не вызовет бурных оваций. Но, подумав, нашел выход из положения. Уговорил своего профессора, известного на всю страну музыканта, аккомпанировать своему ученику.

- Публика дура! В музыке все равно не разбирается. А когда увидят, кто аккомпанирует мне, молодому исполнителю, решат, что я музыкант с большим будущим. И успех будет обеспечен.

Упросить профессора удалось без особого труда. Мало того, он уговорил своего друга, тоже известного музыканта, сесть рядом, переворачивать ноты.

Когда концерт кончился, в газете появилась такая рецензия: "Мы присутствовали на очень странном концерте. Тот, который переворачивал ноты, должен был аккомпанировать. Тот, который аккомпанировал, должен был выступать соло. А тот, который выступал соло, должен был сесть переворачивать ноты".

К сожалению, с подобной ситуацией мы сталкиваемся довольно часто. Не только в музыке многие люди выполняют не свои обязанности. А значит, и эффективность их руда очень низка. Они не отдают своему предприятию, учреждению, обществу то, что могли бы отдать, занимаясь своим, близким, соответствующим их индивидуальности делом. Положение усугубляется неумением руководителей учитывать особенности собственного темперамента и особенности своих подчиненных.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 277 12.01.00, 13:26

Людей давно волновала эта проблема. Все ли мы одинаковы? Все ли можем одинаково успешно выполнять разные виды работы? Как учитывать индивидуальность исполнителя, давая ему то или иное задание?

Еще до нашей эры грек Теофраст разделил человечество на 30 типов. Эта классификация выделяла людей болтливых, скучных, хвастливых, т.е. отличающихся от окружающих каким-то одним признаком, основной особенностью. В XX веке психолог К. Юнг делил людей на 4 категории. За основу классификации он брал восприятие окружающего мира с помощью ощущения или мышления, эмоций или интуиции. Люди, по Юнгу, могут воспринимать мир с помощью одной или двух из этих функций.

Врач М.В. Чернорудский делил людей по конституции. К астенической конституции он относил людей длинных и худых. К гиперстенической - низких и полных. И к нормостенической - нормально сложенных. Однако вряд ли такая классификация имеет какой-нибудь смысл. Уже дети прекрасно знают, что важно не то, какой рост или вес у человека, а то, каков его кругозор, нравственные и волевые качества, что он умеет делать, хороший ли товарищ.

Особый интерес в наше время вызвала книга немецкого психиатра Э. Кречмера "Строение тела и характер". Кречмер жестко связывает конституцию тела и характер человека. Не случайно эпиграфом к этой книге он взял слова Шекспира. Устами Цезаря Шекспир говорил: "Хочу я видеть в свите только тучных, а Касий тощ, в глазах холодных блеск". В этой фразе концепция Кречмера, считавшего, что толстый человек не может быть скрытным, вероломным. Таким может быть только тощий индивид.

Деление людей на типы не такая простая и невинная вещь, как может показаться на первый взгляд. Итальянский психиатр Ч. Ломброзо связывал строение организма с преступностью. Он считал, что по конфигурации черепа, по стигмам (стигма - клеймо), имеющимся на поверхности головы, можно определить потенциального преступника. И с целью профилактики преступлений предлагал ссылать "потенциальных преступников на необитаемые острова или уничтожать их в концентрационных лагерях". Ломброзианство было взято на вооружение фашизмом.

Американский психолог XX века Э. Торндайк делил людей по цвету кожи. И утверждал, что черный цвет говорит об отсутствии интеллекта. Что чернокожие и цветные никогда не смогут догнать белых американцев и европейцев, желтых японцев по умственному и нравственному развитию. Сейчас нет надобности доказывать абсурдность этих "теорий".

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 278 12.01.00, 13:26

Это не значит, что людей вообще нельзя классифицировать, что классификация не может принести пользы тому, кто воспитывает и обучает людей, кто руководит ими. Палитра людских характеров разнообразна. Поэтому существует множество различных классификаций людей. Психологи США часто делят жителей страны на рациональных и иррациональных. Рациональные любят жить и работать по плану. Не терпят компромиссов. Стремятся к ясности во всем. Иррациональные плану предпочитают импровизацию, ведут себя в зависимости от настроения, непоследовательны в действиях и решениях, легко отказываются от своей позиции, если убедились, что она неверна или если она невыгодна.

В телефильме "Эта веселая планета" на Землю прилетают инопланетяне. Будучи типичными рационалистами, они выясняют, зачем пьют шампанское (наверно, лекарство). Зачем перетягивают канат, зачем бегут в мешках ("А вы знаете, без мешков быстрее"). Их рациональный разум не воспринимает разумные поступки, лишенные логики. К сожалению, очень похожи на них некоторые руководители, возмущающиеся поведением того или иного подчиненного: "Ко всем подхожу одинаково, и все ведут себя нормально. А с этим просто никакого сладу нет". В том-то и дело, что не всегда поведение человека поддается логическому анализу. Внешне обращаясь к подчиненным одинаково, по существу к каждому из них следует подходить по-разному.

Индивидуальный подход к людям требует учета их идеалов, интересов, установок, профессионального мастерства. Мы же в данной статье ставим перед собой задачу рассказать только об особенностях темперамента руководителей и подчиненных и учете этих особенностей в повседневной работе.

В лаборатории И.П. Павлова были выделены три основные свойства нервной системы: сила, уравновешенность и подвижность возбудимого и тормозного процессов. Различные сочетания этих свойств дают четыре типа высшей нервной деятельности, четыре темперамента. Таким образом, люди делятся на сангвиников, флегматиков, холериков и меланхоликов.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 279 12.01.00, 13:26

Станкин М.И.

Учет особенностей темперамента подчиненных

Весь мир - театр, в нем женщины, мужчины - все актеры. У них есть выходы, уходы, и каждый не одну играет роль...
В. Шекспир

Современный стиль работы руководителя требует учета свойств нервной системы подчиненных. Сангвиника отличает психическая активность, быстрота и живость движений, высокая работоспособность. У него быстрый темп речи, богатая мимика. Его можно быстро увлечь работой, если она требует смекалки, быстроты выполнения, разнообразных действий. Однако работу, выполняемую сангвиником, требуется постоянно контролировать. Иначе он, с удовольствием взявшись за дело, быстро охладевает к нему. Сангвиник легко усваивает самые сложные объяснения руководителя, даже в экстремальной обстановке улавливает нюансы в голосе старшего, понимает смысл указаний и распоряжений руководителя. Он охотно работает в коллективе. Быстро сходится с незнакомыми людьми. Типичные представители: Наполеон, Герцен, Лермонтов, Юрий Гагарин, Ольга Ларина из романа А.С. Пушкин, Любовь Шевцова из романа Фадеева.

Флегматик неохотно выполняет новую, незнакомую работу. Но то, что он привык делать, у него хорошо получается, делает с удовольствием. Флегматик с трудом включается в работу, которую не выполнял раньше, не любит новые инструменты, оборудование, к которому не привык. Он нуждается в дополнительном времени для адаптации к новым условиям работы, к изготовлению непривычной детали, творческому оформлению документа. Его занимают проблемы качества выполнения любой работы при отсутствии желания сделать больше, чем предусмотрено заданием. Флегматика не следует упрекать в медлительности. Его целесообразно поторапливать, помогая и подбадривая, но не лишая самостоятельности. Типичные представители: Кутузов, Крылов, Кант, литературные герои Обломов, Пьер Безухов, герой "Мертвых душ" Собакевич.

Холерик отличается высоким уровнем активности, быстрым темпом движений, порывистостью. Вспыльчив. Нетерпелив. Склонен к резким

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 280 12.01.00, 13:26

сменам настроения. Плохо контролирует свои эмоции. Нередко бывает агрессивным. Живой, несдержанный, он может стать прекрасным помощником руководителя, если направить его энергию по правильному руслу. Однако его необходимо тактично контролировать и сдерживать. Учить самообладанию, терпимому отношению к промахам в работе и недостаткам в поведении коллег. Холерик охотно выполняет работу, в которой максимальные напряжения сменяются периодами с меньшей нагрузкой, более спокойными. Он постоянно, в любом деле стремится к успеху, к тому, чтобы добиться большего, чем товарищи, и нуждается в систематической похвале. В случае неудач у холерика вероятны срывы, непродуманные действия, после которых часто появляется раскаяние. Его надо учить сдерживать чувство, но не резкими замечаниями, особенно если рядом товарищи, а с глазу на глаз или переключением, или замечанием, сделанным в замедленном темпе спокойным, тихим голосом, не унижая его достоинства, не оскорбляя его чувства. Типичные представители: Пушкин, Петр I, Суворов, И.П. Павлов, литературные герои Ноздрев, Григорий Мелехов.

Меланхолик нуждается в идеальных условиях для работы. Успешно трудится в спокойной обстановке, не требующей частой смены характера действий и быстрых реакций. Однако часто невнимателен, так как вспоминает старые обиды, оскорбления, думает в возможной неудаче. Может работать успешно, если бодр и весел, но очень быстро бодрость сменяется апатией, вялостью - и успеха как не бывало. Быстро утомляется. Легко раним. Глубоко переживает даже незначительные промахи. Представитель меланхолического темперамента больше, чем кто-либо другой, нуждается в добром слове старшего, в заботе, внимании, ласке. Для него большую роль играет эстетическое оформление рабочего места, цеха, комнаты отдыха. Типичные представители Жуковский, Гоголь, Чайковский, Надсон, Левитан, литературные герои Мария Болконская, пушкинская Татьяна, Адам Козлевич.

Но "чистый" темперамент встречается редко. Кроме того, жизненные обстоятельства, среда, воспитание могут изменить ту или иную его черту. Так, холерик общителен. Но если он родился с физической травмой, скажем, с врожденным вывихом бедра, он не сможет участвовать во многих детских играх. Несколько попыток поиграть с товарищами в футбол заканчиваются неудачей. Он начинает отдаляться от сверстников и может вырасти замкнутым человеком, хотя останется холериком. А флегматик, наоборот, замкнут. Но, родившись четвертым ребенком в

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 281 12.01.00, 13:26

семье, он все время среди людей. Старшие братья и сестры ежедневно приводят товарищей, подруг. Хлебосольные родители часто приглашают в гости родственников, друзей, соседей. Выросший в такой обстановке флегматик будет общительным человеком.

Поэтому не столь важно знать, какой темперамент у подчиненного, сколько необходимо наблюдать за каждым рабочим, служащим и запоминать, какие действия в его адрес наиболее перспективны. Так, "тревожным" следует реже делать критические замечания во время работы и тем более на глазах их товарищей[1].

Их необходимо удерживать от чрезмерной активности. "Нетревожных" целесообразно, наоборот, активизировать, чаще контролировать их самостоятельную работу.

От импульсивных нужно требовать сознательного выполнения каждого задания до конца, учить работать по заранее составленному плану. Инертных хорошо подключать к выполнению общественных нагрузок циклического характера, т.е. таких, при которых нет многочисленных разнородных действий, а многократно выполнятся одна операция. Однако готовя инертных к выполнению трудных заданий, сглаживая индивидуальные различия, формируя так необходимые в коллективе живость и общественную активность, необходимо постепенно подключать их к выполнению ациклических действий: шефская помощь молодежи, игра активных ролей в общественной работе в внерабочее время и т.п.

Чрезмерную общительность экстравертов, ориентированных вовне, раскрытых, активных, общительных, легко контактирующих с людьми, целесообразно ограничивать; интравертов, спокойных, скромных, трудно приспосабливающихся к новым людям, ориентированных на себя, на свои ощущения, переживания, мысли, приучать к работе на людях, к отчету о проделанной работе перед коллективом и т.п. Однако уровень общительности в большей степени связан с реальным вкладом личности в решение групповой задачи и, вопреки мнению многих организаторов производства, меньше зависит от индивидуальных особенностей работника. Так, отличный служащий, способный, приложив усилия, вывести свой отдел, управление в передовые, содействовать успеху своего подразделения в самодеятельности, в спорте, высоко активен в отношениях с товарищами, успешно решает с ними те или иные проблемы. А его более

[1] Тревожность - психическое состояние внутреннего беспокойства, неуравновешенности. В отличие от страха тревога может быть неопределенной, беспредметной.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 282 12.01.00, 13:26

общительный коллега, не вносящий вклад в трудовую или общественную деятельность подразделения, тянущий, скажем, по качеству оформления документации коллектив назад, нередко выключается из сферы активного общения коллег.

Среди молодых людей, пожилых работников мы встречаем сенсориков и интуитивных. Первые стремятся овладеть инициативой в общении. На вопрос сразу же получить ответ. Поставленную задачу тут же выполнить. Если что-то неясно - спросить и разобраться немедля. Горячо отстаивать свои интересы. Вторые - целеустремленны; уходя в производственный процесс, в чтение художественной литературы, в конструирование или решение шахматных задач, не видят и не слышат, что творится вокруг, уклоняются от споров, не относящихся к делу, которым они занимаются в данный момент, избегают столкновений. Часто не способны отстоять свои интересы, постоять за себя.

Особенности руководства людьми

Особенности руководства людьми - важное условие, с которым надо считаться при индивидуальном подходе к воспитанию и обучению, к формированию характера, к всестороннему развитию умственных и физических способностей.
В.Д. Небылицин

Разные люди требуют неодинакового подхода. Стремление всеми руководить одинаково неизбежно осложняет процесс управления коллективом, затрудняет общение, рано или поздно приводит к конфликтам с подчиненными, является причиной многих пробелов в воспитательной работе. Только внимательно присматриваясь к человеку, анализируя его поступки, реакцию на замечание старшего, на успех и неудачу, можно выявить мотивы его поведения, индивидуальные особенности, наметить тактику и стратегию общения с ним. Различные мотивы поступков, особенности черт характера, темперамента требуют неодинакового подхода к исполнителям.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 283 12.01.00, 13:26

Опрос "эффективных" и "неэффективных" руководителей показал, что первые более дифференцированно характеризуют своих подчиненных. В частности, в число причин неудовлетворительной работы включают следующие: нездоровье, нелады в семье, недостаточную общеобразовательную подготовку, слабое развитие познавательных процессов (восприятия, внимания, памяти), эмоциональной и волевой сферы. Вторые же чаще всего результатом отставания в работе считают только разгильдяйство и лень.

Нотаций квалифицированные руководители не читают вообще, а их менее опытные коллеги используют ежедневно. Разговоры на темы, не относящиеся к работе, в дисциплинарной практике первых встречаются постоянно, а у вторых они случайны и очень редки. Наконец, отношение к лучшим специалистам и к неопытным работникам у обеих категорий руководителей неодинаковое. "Эффективные" руководители за одинаково хорошую работу больше хвалят молодого, неопытного работника, а за одинаково плохую - выражают неудовольствие прежде всего в адрес опытного специалиста. "Неэффективные" руководители опытному работнику прощают неудачу, а неопытного по привычке отчитывают, а при хорошей работе превозносят успехи сильного специалиста и не замечают удачи отстающего.

Руководителям-сангвиникам и холерикам рекомендуется особенно четко и организованно проводить начало рабочего дня, стараясь не делать замечаний, а сразу же без раскачки приступать к работе. Тщательно проверять выполнение своих заданий, чистоту и исправность оборудования и инвентаря. Скрупулезно исправлять отдельные ошибки и погрешности работников. В общении чаще использовать просьбу, шутку, требовательнее контролировать выполнение собственных заданий, неуклонно требовать выполнения поставленной задачи до конца.

Руководителям-флегматикам можно посоветовать внимательно следить, чтобы каждое их распоряжение слушали и выполняли все до одного подчиненные. Не выпускать из поля зрения ни одного из них. Объясняя что-либо, одновременно демонстрировать пособия, экономя время. В разговорах с подчиненными приводить больше новых интересных примеров и фактов. Контролируя подчиненных, стремиться к исправлению типичных ошибок и только потом устранять индивидуальные погрешности.

Для руководителей-меланхоликов особенно важно не начинать инструктаж, отдачу приказания, воспитательную беседу, пока не установится полная тишина, чаще опираться в работе на помощь актива, лучших про-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 284 12.01.00, 13:26

изводственников. В случаях нарушения дисциплины стремиться переключать внимание подчиненных на выполнение нового задания, на решение возникшей проблемы. Стараться не допускать пауз в разговоре с подчиненными, особенно когда дается указание, распоряжение. Не снижать темп речи до конца разговора. Беседуя с подчиненными, включать в разговор яркие иллюстрации, шутки, крылатые выражения. Все это помогает избегать конфликтов с рабочими, служащими.

Но успешное руководство подчиненными зависит не только от типа нервной системы руководителя, но и от его требовательности, справедливости, доброжелательности. Независимо от темперамента всегда необходимо быть требовательным и в то же время справедливым и внимательным к каждому подчиненному. Терпеливо добиваться повышения профессионального мастерства каждого работника. Создавать здоровый психологический климат в коллективе, с искренним уважением относясь к коллективу в целом и к каждому, даже самому слабому подчиненному.

Несколько лет тому назад в академии МВД защищалась кандидатская диссертация. Первый пожарный в стране стал кандидатом психологических наук. С помощью существующих методик начальник пожарной команды из Самары выявил темперамент каждого своего подчиненного и проследил, как работают представители каждого темперамента в разных условиях.

- Перед пожарной командой две основных задачи - профилактика загорания и борьба с огнем, - докладывал диссертант. - В ходе профилактики надо внимательно осмотреть самые потаенные уголки, например на чердаках зданий. Убедиться, что там нет тряпок, стружек, опасных в смысле загорания предметов. С этой работой успешно справляются меланхолики и флегматики. Самый принципиальный холерик в лучшем случае два чердака пройдет, на третьем много нарушений пропустит. Иная ситуация обнаруживается в ходе тушения пожара. Меланхолики и флегматики оказываются сзади, отходят на второй план. В огонь идут холерики и сангвиники. Я соответственно разделил обязанности между представителями разного темперамента. И в последние годы моя команды лучшая в России, - под аплодисменты закончил диссертант.

Хороший пример для руководителей всех рангов - отношение к спортсменам лучших тренеров России. Самые известные из них, учитывая индивидуальные особенности спортсменов, находят специфические, целесообразные только в общении с данной конкретной личностью формы общения.

Велико умение находить ключик к спортсмену у известного тренера по прыжкам в воду Т.М. Петрухиной. Вот два ее ученика: серебряный

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 285 12.01.00, 13:27

призер Олимпийских игр К. и олимпийский чемпион В. На К. тренер никогда не повышала голос, иначе та немедленно уходила в себя, начинала плакать и выступала после этого плохо. Во время соревнований К. перед каждым прыжком нужно было приободрить взглядом, жестом, а если была возможность, и словом. А на В. нередко нужно было повысить голос, но после окрика, замечания к нему больше не следовало подходить. Разозлившись, он начинал напряженно думать, жестко контролировать себя, и тренер знала, что подсказка, подбадривание ученику уже не нужны.

Заслуженный тренер СССР по фехтованию В. Аркадьев, делясь опытом, рассказывает, что к С. Чироковой нельзя подходить сразу после боя, особенно если она проиграла, так как в этот момент она вообще не в состоянии разговаривать. А В. Путятин охотно беседует сразу же после поединка, даже если он проиграл. Л. Кузнецова перед ответственной схваткой приходится убеждать, что от этого боя уже ничто не зависит, и, успокоившись, он прекрасно выступает, а Д. Тышлеру, наоборот, в трудный момент надо сказать, что от этого боя зависит все. А ведь оба - чемпионы мира.

Особенности подхода руководителя к труженикам - представителям разных темпераментов - показаны в таблице.

Исследования Б.М. Теплова показали, что даже слабые раздражители мешают сосредоточиться людям со слабой нервной системой и повышают концентрацию внимания обладателей сильной нервной системы.

Таким образом, учитывая индивидуальные особенности подчиненных, находя необычные, стандартные, а подходящие только к данной конкретной личности способы общения, опираясь на сильные черты характера и темперамента исполнителей, можно, поддерживая добрые отношения с ними, резко увеличить эффективность труда каждого.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 286 12.01.00, 13:27

Таблица

Поведение руководителя / Темперамент подчиненного	Можно повысить голос	Быстро овладевают новым	Любят однообразную работу	Любят выполнять хорошо знакомую работу	Легко общаются с незнакомыми людьми
Сангвинический (сильный, уравновешенный, подвижный)	+	+	-	-	+
Флегматический (сильный, уравновешенный, инертный)	+	-	+	+	-
Холерический (сильный, неуравновешенный, подвижный)	-	+	-	-	+
Меланхолический (слабый, неуравновешенный, подвижный или инертный)	-	-	+	+	-

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 287 12.01.00, 13:27

Станкин М.И.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИГРЫ

Давно замечено, что люди неодинаково ведут себя в разных ситуациях. Причем в различной обстановке нередко меняется не только их точка зрения, но и разговорный язык, поза, тон голоса. Тот руководитель, который хочет умело руководить подчиненными, должен учитывать эту особенность человека. Так, если в курилке обсуждают проблемы футбольной команды "Спартак", т.е. "играют" в болельщиков, управляющему, заговорившему о погоде или о качестве продукции, т.е. не включившемуся в игру, не следует обижаться на непонимание и недоброе отношение.

Облегчая условия быта, работы

Кто привык быть неискренним с
другими, тот в конце концов
перестает быть искренним с собой.
Ф. Ларошфуко, французский писатель

Племянница академика Л. Ландау задумала написать книгу о знаменитом дяде.

– Ничего у тебя не получится, – совершенно серьезно заявил Ландау. – Не хватит терпения, нет должного опыта.

– Нет, получится, – заявила Майя Бессараб, – и через несколько лет опубликовала биографию ученого.

Мы столкнулись со своеобразной игрой взрослого с ребенком. Взрослый, академик, констатирует отсутствие у ребенка, племянницы, должного опыта и трудолюбия для написания книги. В роли взрослого М. Бессараб должна была ответить: «Вы правы, я еще не готова к написанию книги». Однако знание родственницы не подвело академика. Он использовал серьезный психологический фактор – самоуверенность девушки, свойственную большинству молодых людей и многим взрослым. Результат игры показал правоту старшего. Так, своеобразная игра использовалась для достижения успеха в работе младшего.

Следует оговорить, что эпиграф к поступку Ландау отношения не имеет. В этом случае сознательно был использован игровой воспитательный прием.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 288 12.01.00, 13:27

С подобными приемами и играми мы сталкиваемся ежедневно. Молодые люди нередко так перевоплощаются, играя в "ухаживание", что, вступив в брак, не узнают друг друга. Люди среднего возраста, собравшись вместе, любят поиграть в руководителей страны, с большей или меньшей уверенностью заявляя, что бы они сделали на месте президента, премьер-министра, руководителя парламента. Лейтмотив – эффективнее заработали бы промышленность, сельское хозяйство, лучше зажили бы люди. Любимая игра пенсионеров – "доходы и расходы". Высчитывается, сколько можно было купить на пенсию раньше и сколько теперь, как подорожали отдельные продукты и что будем делать, если процесс не остановится.

Чаще всего играют с целью интереснее провести время, создать себе облегченные условия в быту, учебе, работе, ложным путем, не затрачивая серьезных усилий, завоевать авторитет. В двух последних случаях прибегают к осознанной или непроизвольной хитрости. Ряд такого рода хитростей имеет общее название – психологические игры. Применяют этот способ своеобразной самозащиты, притворства отдельные члены коллектива, надеясь обеспечить себе особые привилегии в обществе.

Наиболее часто мы встречаемся с игрой, образно названной "Казанская сирота". Среди нескольких приемов этого способа облегчить свою жизнь следует выделить следующие: **1.** Подчиненный избегает начальника, что в случае необходимости позволяет ему заявить, что он был заброшен и им не руководили. **2.** Провоцирует старшего на грубость и незаконные действия, а потом занимает позицию обиженного, нередко жалуется начальникам непосредственных руководителей. **3.** Кокетливо заявляет, что порученное ему задание невыполнимо: «Я слабая девушка», «Мы в ПТУ таких заданий не выполняли», «Я учился в селе и об этом нам никогда не рассказывали». При этом человек притворяется слабосильным, не способным к серьезной умственной или физической работе, а то и просто глупеньким, чтобы вызвать сочувствие.

В этой ситуации необходимо предусмотреть защиту от хитреца, чтобы никто не смог манипулировать руководителем. А для этого хорошо связать систему регулярного требования и контроля со стимуляцией лучших одобрением и поощрением.

Почти в каждом отделе, бригаде, цехе есть любители игры "Меня рвут на части". Они стремятся получить как можно больше общественных нагрузок, не задумываясь над тем, как справятся с возрастающим объемом административных обязанностей и общественной работы. Перегрузка делами позволяет им, с одной стороны, не выполнять серьезно ни одну из их

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 289 12.01.00, 13:27

обязанностей, а с другой стороны - отказываться от нелегких заданий, выполняемых большинством их товарищей, ссылаясь на занятость.

Любители игры "Святая простота" демонстрируют окружающим свою наивность, близорукость, неспособность довести начатое дело до конца. Цель такой игры – вызвать у окружающих естественное желание оказать играющим в эту игру помощь, и, в конце концов, они стараются переложить свои обязанности на других. К сожалению, не понимая смысла игры, тот или иной руководитель начинает искренне поддерживать подчиненного, выполняя за него львиную часть работы. Да еще и отмечает его, как старающегося разобраться в деле, прилежного исполнителя, а тот, кто лишних вопросов не задает и работает самостоятельно, но изредка допускает ошибки, осуждается, признается гордецом и зазнайкой.

Нередко мы сталкиваемся с любителями игры "Язык на плечо". Ее цель – убедить слушателей, вышестоящих руководителей, подчиненных, коллег, что исполнитель так занят, что любое новое поручение уже не может быть выполнено: ни сил, ни времени у него уже не остается. Не закончив одного дела, любители этой игры берутся за другое, что помогает оправдаться за невыполнение первого.

В число негативных контактов с руководителем входит игра "Обездоленный начальник". Сотрудник отказывается руководить группой людей, созданной на определенное время для решения назревшей эпизодической задачи, мотивируя свой отказ тем, что у него нет права наказывать людей, временно попавших к нему в подчинение, а без этого якобы руководить невозможно.

Как ни грустно это констатировать, но в последнее время все чаще приходится слышать, что руководить людьми сейчас просто невозможно, так как они ничего не боятся, их нельзя строго наказывать. "Вот в недалеком прошлом, – с ностальгией вспоминают они, – за опоздание или прогул отдавали под суд. Восстановите эти порядки, и мы добьемся настоящей дисциплины". Не понимают эти люди, что жестокость никогда не помогала добиться сознательной дисциплины. И даже печальная действительность, квалификация нецензурной брани как мелкого хулиганства, борьба за трезвость не заставляют их задуматься над этим.

А ведь правильно понимали роль наказания в управлении людьми еще в далеком прошлом. Ф. Ницше писал: "Не доверяйте никому, в ком сильно стремление наказывать! Это народ плохого сорта и происхождения; на их лицах виден палач и ищейка" (цит. по Орлову Ю.М. Восхождение к индивидуальности. – М., 1991, 3-я стр. обложки).

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 290 12.01.00, 13:27

Одна из нередко встречающихся игр – "Золушка". Играющий постоянно обижается на все и всех. Главные мотивы: "В такой обстановке нельзя работать" или "Я работаю не на японском заводе", "Я не мастер спорта", "У меня не семь пядей во лбу", с точки зрения "Золушки", оправдывают неумелость или нежелание серьезно учиться, работать. Цель этой игры вызвать сочувствие. Поступать с такими игроками следует очень осторожно. Целесообразно, сочувствуя им, не соглашаться с главным тезисом и на ярких примерах показывать, что обида не помогает делу, что с его, подчиненного, способностями и в данной обстановке можно добиться успеха.

Почти в каждом учебном и трудовом коллективе находятся любители игры "Клоун". Его жизненная концепция проста: «Я смеюсь, развлекаю вас и никому не делаю зла». Клоун стремится доказать, что он чудак, не от мира сего, науки или работа даются ему с трудом, да и просто не нужны. Это придает ему уверенность, и он перестает учиться или полноценно работать, черпая удовлетворение и радость в оживлении товарищей при его появлении, а иногда и в восторге, хотя между собой они нередко осуждают его, дают ему отрицательные оценки.

Антитезис к рассмотренным играм несложен. Если старшие и коллеги отказываются играть и не будут смеяться над неловкостью, неумелостью, глупостью, противоречивостью в поведении "игрока", не будут помогать ему там, где он сам сможет справиться с делом, создается впечатление, что он может обидеться. Повод для такого предположения есть, ведь отказавшись посмеяться, мы не принимаем его жизненной позиции, портим игру. Но на самом деле все происходит иначе. Рано или поздно играющий начинает обижаться на тех, кто смеялся над ним, брал его на буксир, и хорошо относиться к тем, кто не принял исполняемой им роли.

Чаще других встречается игра "Ах, какой я хороший". С целью поднять свой авторитет, вызвать уважение окружающих применяются разные варианты этой игры. Это может быть как бы невзначай брошенная фраза о своих успехах: "Деньги у меня есть. Провернул небольшое дельце, и премию выдали. А куда они денутся?" Нередко с этой же целью, тоже как бы случайно, называются имена известных людей, якобы близких рассказчику: "Вчера Володька долго байки травил, засиделись допоздна". А через несколько минут выясняется, что неизвестный слушателям Володька - знаменитый поэт, артист, спортсмен. Замысел прост: если у меня такие друзья, то и я не лыком шит.

Нередко от соискателя высокого авторитета можно услышать о его широкой осведомленности. "Там считают, – гордо заявляет он, тыча пальцем

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 291 12.01.00, 13:27

вверх, – что войны не будет (спикер на своем посту долго не удержится, водка подорожает...)".

Неприятный вариант этой игры – осуждение окружающих. Смысл заявлений: "А ведь Надежда Ивановна – глупая женщина, как безвкусно она одевается" – прост: они именно такие, я это вижу, а я не такой, у меня этих недостатков нет. "Я умна, я обладаю хорошим вкусом".

Но особенно нетерпим следующий вариант этой игры. К сожалению, в любом коллективе находятся люди, демонстративно нарушающие общепринятые нормы поведения. Закурив на совещании или даже виртуозно выругавшись, женщина тем самым говорит окружающим: "Я не такая, как все". Она может с трудом сдерживаться от отвращения, впервые вдыхая дым сигареты, но улыбается: "Вы боитесь, а мне на все плевать. Нравится курить и буду. И никто не запретит". Тезис этой игры прозрачен. Завоевать подлинный авторитет трудно. Для этого надо старательно работать, быть активистом, добрым товарищем. Все это непросто, да и время на это нужно. А ведь быть среди отстающих не хочет никто. Даже в печально традиционной группе "на троих" на определенной стадии общения обязательно возникает не менее традиционный вопрос: "Ты меня уважаешь?" Вот и используются различные способы привлечения внимания к своей персоне, без затраты на это особого труда.

Это, в частности, довольно легко получается в игре "Катастрофа". В наше очень напряженное время, когда на окраинах России, как гноящиеся язвы, один за другим зреют конфликты, когда обывателя возмущает и пугает растущая преступность, все большее количество людей "развлекаются" этой игрой. Они пугают окружающих перспективой: "А что, если тебя ограбят (похитят ребенка, взорвут дом, изобьют или изнасилуют жену)?"

Возникновение страхов провоцирует обилие сцен насилия на телевидении, газетные корреспонденции, образно рассказывающие о преступном мире, не стихающие в людных местах разговоры о взрывах, поджогах, воровстве, грабежах. Установлено, что те, кто смотрит телевизор более 4 часов в день, убеждены, что их могут жестоко обидеть в течение ближайшей недели, и вероятность этого приближается к 50%. Те, кто смотрит телевизор вдвое меньше, также боятся, что их могут в течение недели ограбить, обворовать, избить, но вероятность этого, с их точки зрения, уже 10%. Реальность же такого происшествия менее 0,01%.

Эта игра, как и другие подобные, с одной стороны, помогает рассказчику привлечь к себе внимание, показать свою осведомленность и компетентность, а с другой стороны - пробуждает отрицательные чувства у слуша-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 292 12.01.00, 13:27

телей, и они начинают смотреть на незнакомых людей с опаской, отказываются от контактов с ними, хотя часто сами страдают от этого. Игра отнимает много времени, не позволяет объективно осознать настоящее, заставляя все время думать о счастливом прошлом и горестном будущем. Чтобы избавиться от этого, необходимо проанализировать свое поведение, найти первопричину неприятного чувства; в дальнейшем, используя самоприказ, запретить себе "развлекаться" фантазиями о грядущей личной или семейной катастрофе.

Поскольку есть игры, существуют и сценарии игр. Сценарий – это своеобразные шоры, ограничивающие спонтанное желание и характеризующиеся особым отношением к различным видам деятельности и поступкам человека.

Наиболее часто встречаются сценарии "До тех пор пока..." и "После того как...".

"До тех пор пока не станешь регулярно выполнять производственную норму, не перестанешь допускать брак в работе, – любят говорить бригадиры, мастера подопечным,– не будешь в рабочее время выступать в соревнованиях, не отпущу на Олимпиаду художественной самодеятельности".

"После того как сдашь экзамен на разряд, получишь прибавку к зарплате. А до этого даже не думай"; "После того как кончишь вечернюю школу, будешь работать на новой машине. Не раньше".

Э. Берн дает отрицательную оценку сценариям "Никогда" и "До тех пор пока...", особенно в интимных отношениях («Игры, в которые играют люди». – М., 1988.– С. 290). Первый из них рождает вечных холостяков и старых дев. Мужчины, живущие по этому сценарию, с нетерпением ждут пенсионного возраста, чтобы избавиться от выполнения супружеских обязанностей, а женщины с той же целью ждут климакса. Фригидная женщина даже в постели соблюдает правила приличия и, бывают случаи, за всю жизнь ни разу не испытывает оргазма. Мало того, не позволяя себе возбуждаться, она не представляет, какое подлинное наслаждение дает половая близость с любимым человеком, лишает счастья себя и мужа.

В этой же ситуации педантичный сценарий "До тех пор пока..." может сделать мужчину импотентом. Живущий по этому сценарию один из любовников не способен к сексуальному возбуждению, пока не наведет идеальный порядок на кухне или на рабочем столе. Но и в самый критический момент он может прервать ласки, вспомнив о неуплаченных налогах, неотданном долге или о непотушенной лампочке в туалете.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 293 12.01.00, 13:27

Очень часто встречается в обществе игра “Кавалер”. В этой игре мужчина, не имеющий сексуальных намерений, изощряется в оказании внимания даме, в произнесении изысканных комплиментов в ее адрес. Надо сказать, что в умении с благодарностью оценить внимание мужчины наши женщины уступают зарубежным. Им не хватает такта, утонченности. Они нередко не понимают, что мужчина стремится вызвать восхищение не собой, не своими явными или тайными достоинствами, а только своей лирикой, положительными эмоциями, радостью от контактов с интересным человеком. В ответ на комплименты такая женщина или молча наслаждается, принимая комплимент за чистую монету и не оценивая старания партнера улыбкой, благодарностью, ответным комплиментом, или просто грубит, подозревая “кавалера” в намерениях, которых у него не было, разрушая тем самым игру, оскорбляя знакомого или сослуживца.

Женщины тоже играют в эту игру, но в этом случае она называется “Поклонница”.

Очевидно, суть сценариев не исчерпывается сексуальной тематикой. Отдельные индивиды нередко играют в “Отличного парня”, который внимателен к людям, вежлив, все время стремится кому-то помочь, или, наоборот, в “Крутого малого”, который все время ищет способы кого-то задеть, обидеть, оскорбить, нанести ущерб. Его начинают бояться товарищи, сослуживцы, а он наслаждается трепетом окружающих.

Реже встречаются игры “Алкоголик”, “Добряк”, “Я тебе покажу”, “Ты у меня наплачешься”. Каждая из игр оказывает на судьбу человека большое, иногда решающее влияние. Некоторые из них становятся спутником личности на много лет, иногда на всю жизнь, и вовлекают не только близких, но и как будто бы совсем непричастных к данному индивиду людей.

Чаще всего психологические игры мешают установлению добрых отношений между людьми, тормозят любое дело, снижают эффективность коллективных усилий. Но люди играют в них, так как они помогают поддерживать определенный уровень самоуважения, иногда получать право на безответственность. Это становится особенно ясным, когда слышишь высказывания “игроков”: “Я всегда говорю прямо и откровенно, за это меня не любят”, “Что поделаешь, такой уж у меня стиль выступления на собраниях”, “Такой уж я от рождения неумелый”.

Психологический сценарий жизни человека, как правило, согласуется с участием в определенной игре, хотя сам он этого не чувствует. Так, традиционный профорг часто пытается внушить окружающим, что его

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 294 12.01.00, 13:27

рвут на части, а девушка – баловень родителей – любит сыграть в святую простоту.

Как же следует реагировать руководителю на игру подчиненных? Целесообразно, игнорируя занимаемую рабочим или сотрудником позицию, обнаружить ту сферу деятельности, где он сильнее своих товарищей, и демонстрировать ему искреннее уважение за реальные успехи. Особый подход требуется к участникам игры "Золушка". Поступать с ними следует очень осторожно. Целесообразно, сочувствуя им, не соглашаться с главным тезисом и на ярких примерах показывать, что обида не помогает делу, что и в данной обстановке можно добиться успеха.

Не следует забывать, что негативный прием может быть использован и благополучным подчиненным, так как нередко он применяется непреднамеренно. Но в таких случаях разъяснение сути игры вызывает улыбку, предупреждает неприятные последствия и облегчает дальнейшую работу с подопечным.

Также спокойно следует относиться к нередко встречающемуся в воспитательной работе антисценарию. Типичное для каждого человека стремление к самостоятельности нередко заставляет его отвергать даже самый разумный режим поведения, предлагаемый старшим. Его просят приходить на собрание за 5 минут до начала, а он приходит через 5 минут после начала. Бригадир требует повысить производительность труда, а он начинает работать еще хуже. Если сотрудник, рабочий игнорирует требования или советы старшего, действует вопреки им, то он играет по антисценарию. И здесь, если он не глуп, нередко достаточно объяснить ему суть игры, в которую он играет, причины поведения, о которых он обычно не подозревает.

Есть психологическая рекомендация: чтобы оказать воздействие на окружающих, надо говорить о том, чего они хотят. Самовыражение – доминирующая потребность человеческой натуры. Так, поговорите сочувственно с "казанской сиротой". Убедите ее, что ответственное поручение, которое ей дается, посильно для нее. Стремление к собственной значительности отличает человека от животного. Дайте возможно высокую рекомендацию "игроку", и он ее оправдает. Выразите уверенность, что он справится с заданием и добьется успеха. Почти каждый человек прилагает все усилия к тому, чтобы поддержать ту репутацию, которой его удостаивают.

Попросите помощи у "святой простоты". Подчеркните этим ее значительность, веру в знание дела. В случае необходимости дайте ей время на подготовку к ответу. Человек, к которому обращаются за советом,

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 295 12.01.00, 13:27

помощью, начинает чувствовать свою нужность, значительность и по-другому относится к выполнению своих обязанностей.

Посочувствуйте играющим в "Меня рвут на части" и "Язык на плечо". Выразите удивление размаху их работы. Скажите, что вы с таким кругом обязанностей просто не справились бы. Предложите для успеха дела разгрузить подчиненного, так как новое поручение совершенно необходимо выполнить, больше с ним никто в отведенное время не справится.

"Обездоленного начальника" необходимо познакомить с методами и приемами воспитания. Привести примеры успешного воздействия на человека убеждением, примером, внушением, общественным мнением коллектива, поощрением.

В игры "Клоун" и "Ах, какой я хороший" играют люди, испытывающие недостаток внимания близких, руководителей. Выразите искреннее восхищение способностями клоуна, проявите интерес к знаменитым друзьям "хорошего человека", к его знакомым в высших сферах. После выражения заинтересованности его "хобби" дайте ему ответственное задание, а затем похвалите за успешное выполнение порученного. После этого неназойливо покажите, что человек славен своим трудом и никакие самые высокие родственники и приятели сделать его уважаемой и авторитетной личностью не могут.

Объясните "любителям катастроф", что, как только человек начинает жаловаться на плохую память, он действительно начинает все забывать. Тот, кто рассказывает всем о своем плохом здоровье, действительно начинает болеть. Боящийся несчастья сталкивается с неприятностями, бедами на каждом шагу. Уверенность в себе, жизненная сила не только помогают жить безбоязненно, но и являются главной причиной успеха в повседневной жизни, в любой деятельности.

В играх "До тех пор пока..." и "После того как..." просматривается авторитарный подход руководителя к потенциальным игрокам. Только дружелюбие, такт, сочувствие и, конечно, требование позволяют умело руководить коллективом. Постарайтесь понять подчиненного. Поставьте себя на его место. Старайтесь не относить желания работников на далекое будущее, становясь, таким образом, на путь угрозы.

Понимание сути и причин психологических игр помогает разобраться в отдельных аспектах человеческого поведения, делает общение с подчиненными более эффективным. Анализ сценария игры помогает находить скрытый смысл межличностного взаимодействия, легко ориентироваться в мотивах собственных поступков и в поведении окружающих, эффективнее руководить людьми.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 296 12.01.00, 13:27

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Предназначение, задача, обязанность всякого человека всемерно развивать все свои способности.
К Маркс

Каждый ли руководитель может стать мастером своего дела или для достижения производственного успеха нужны врожденные дарования? Другими словами, какие факторы влияют на успех деятельности, на формирование профессионального мастерства – природные или социальные? То, что человек получил при рождении от родителей, или то, что у него сформировалось при жизни? Каковы слагаемые профессионального мастерства? Какова структура способностей руководителя?

Психологи считают, что способности не даются человеку от природы в готовом виде. Человек рождается с задатками, врожденными особенностями организма. Из этих задатков под влиянием воспитания, жизненных обстоятельств и самой деятельности человека развиваются способности. Способностями называются индивидуально-психические особенности личности, позволяющие ей быстро и успешно выполнять ту или иную деятельность и говорящие о возможности приобретения знаний, умений и навыков в дальнейшем.

Специальные исследования и обширная практика показывают, что главное в развитии способностей руководителя – его деятельность и стремление к самосовершенствованию. ***Профессиональные способности*** – интегральное качество, комплекс, синтез тринадцати отдельных способностей.

Дидактические способности – готовность обучать творчески, развивая мышление подчиненных, приучая их работать сознательно, инициативно, самостоятельно. Умение преподнести материал так, чтобы он стал доступным для обучаемых и был прочно ими усвоен. Одним словом, умение высокоэффективно обучать подчиненных. Не следует забывать, что "каждый руководитель является по совместительству преподавателем, который постоянно развивает людей"[1]. Исходный материал для обучения – текущие производственные вопросы.

[1] *Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 1991. – С. 221.*

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 297 12.01.00, 13:27

Основные пути формирования дидактических способностей руководителя – непрерывная работа над собой: изучение опыта коллег, фундаментальной литературы, публикаций по специальности, работ по педагогике и психологии.

Экспрессивные способности[1] – умение руководителя образно и ярко выражать свои мысли с помощью слова, мимики и пантомимы. Речь – зеркало культуры и профессиональной подготовки руководителя. С помощью слова можно дать глубокие знания, убедить в целесообразности напряженной творческой работы, внушить необходимость борьбы с вредными привычками, дисциплинированного поведения. Недаром И.П. Павлов называл слово самым сильным раздражителем для человека.

Но нельзя упускать из виду, что слово как способ эмоционального воздействия неодинаково влияет на разных подчиненных. Любой материал необходимо не только хорошо изложить, важно, чтобы он был правильно воспринят и усвоен (см. главу об искусстве речи).

Овладеть искусством речи может каждый. Необходимо чаще выступать, разговаривать с подчиненными на свободные темы, каждый раз анализируя собственное выступление, разговор, и в дальнейшем исправлять допущенные ошибки. Не следует забывать тривиальную истину: для того, чтобы хорошо говорить, надо много говорить.

Перцептивные способности, т.е. способности к восприятию внутреннего мира подчиненных, умение выявить их подлинное отношение к работе, к руководителю, почувствовать психическое состояние рабочего, служащего в каждый отдельный момент. Основа перцепции, таким образом, в аналитическом подходе к каждому подчиненному, в готовности формировать в своем сознании значимые детали его поведения, раскрывающие его внутренний мир.

Плохое настроение подчиненного, опоздание на работу, грубость могут быть следствием ненормальной обстановки на работе или в семье, неблагополучия в коллективе товарищей, отклонений в состоянии здоровья. И понять его, помочь добиться успехов в труде можно, только хорошо зная, что именно мешает работнику серьезно относиться к делу, и помогая устранить причины отрицательных влияний, используя оптимальные в данных обстоятельствах методы воздействия.

[1] Очевидно, что способности нельзя свести к наличным умениям, навыкам и знаниям. Способности "говорят" и о возможности быстро и легко приобретать эти психические образования в дальнейшем. Определение же способностей через "умения" не сводит способности к умениям, а отражает достигнутый уровень реального проявления данной способности.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 298 12.01.00, 13:27

Так, например, лень – не атрибут, присущий данному конкретному человеку, а результат неверной тактики старших, еще в детстве оберегавших детей от серьезных трудовых усилий, и печальное следствие невнимательности руководителя, не замечающего и не поощряющего старательного отношения человека к работе, особенно когда на нее затрачено много времени и труда. И наоборот, внимание и поощрение вызывают удовольствие, радость от умственного или физического труда и вырабатывают привычку к труду, являясь, таким образом, противоядием против лени.

Научные способности подразумевают участие и научно-исследовательской работе, желание трудиться творчески, систематически изучая опыт коллег и литературу, посильное участие в работе БРИЗа. Их развитие особенно важно потому, что добиться успеха в повышении квалификации специалистов и рабочих можно, только проявляя собственную инициативу и творчество, участвуя в модернизации производства.

Научно-технические способности формируются в процессе осмысления и анализа собственного опыта и опыта коллег. Помогают в формировании этой группы способностей контакты с учеными-исследователями и литературные источники.

Авторитарные способности заключаются в умении быстро завоевать уважение, а в дальнейшем высокий авторитет, в волевом влиянии на подчиненных. Авторитет руководителя зависит от блестящего знания им своего дела, общей эрудиции, культуры поведения, такта, любви к своему делу, серьезного отношения к работе, уважения к подчиненным.

Авторитет руководителя не вечен. Он может укрепляться или, наоборот, утрачивать свою силу. Ему присущи инерция и иррадиация. Инерция – это длительное отношение к авторитетной личности с уважением или, наоборот, длительное неуважение к человеку, который не сумел завоевать авторитет. Иррадиация у нас – это распространение авторитета на те виды общественной деятельности человека, в которых он себя ничем не проявил.

Наличие инерции позволяет понять, почему завоевать авторитет много легче, чем вернуть утерянный. Однако завоеванный авторитет не может сохраняться долгое время, если его систематически не подкреплять. Явление иррадиации показывает, почему особенно важно тщательнейшим образом подготовиться к первой встрече с подчиненными. Раскачка здесь недопустима. На первой встрече необходимо показать себя с самой лучшей стороны.

Для развития авторитарных способностей необходимо непрерывное самовоспитание. Самовоспитание – первоочередная задача руководите-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 299 12.01.00, 13:27

ля. Для этого необходимо выявить качества, которые мешают завоевать авторитет, сформировать у себя твердую установку на процесс самовоспитания и проявить волевые усилия, направленные на достижение поставленной цели. Данная задача посильна любому руководителю, специалисту. Необходимо только настроить себя на серьезную, нелегкую работу, на преодоление лени. Верно говорил А.С. Макаренко, что приобрести авторитет, побороть лень можно самовнушением, самовоспитанием деловых качеств. Для этого есть единственный, вернейший способ – заставить себя сделать то дело, которое нужно делать. Другого способа нет.

Коммуникативные способности – это умение легко вступать в контакты с другими людьми, прежде всего с подчиненными, а в дальнейшем поддерживать с ними правильные отношения. Много легче работать управляющему, если он общителен, внешне одинаково относится ко всем работающим. Немаловажную роль здесь играет искренность в отношениях с людьми. В то же время искренность не должна переходить в панибратство, не должна допускать покровительственных проявлений. Следует учитывать, что в отношениях с рабочими и служащими опасность встать на путь фамильярных отношений велика, а последствия такой ошибки особенно тяжелы.

Овладеть искусством общения руководителю могут помочь групповые дискуссии и специальные упражнения, направленные на практическое овладение элементами коммуникации. (см.: Станкин М.И. Если мы хотим сотрудничать. – М., 1996; Омаров А.М. Управление: искусство общения. – М., 1983).

Личностные способности проявляются прежде всего в педагогическом такте. Такт заключается в умении соблюдать чувство меры в отношениях с подчиненными, особенно при проявлении требовательности, которую всегда необходимо сочетать с уважением к рабочим и служащим, с заботой о них.

Эффективность любых мероприятий обеспечивается прежде всего строгим порядком. Но, следя за порядком, руководитель не должен становиться педантом, допускать мелочную придирчивость. Только демократ поддерживает подлинно дружеские отношения с подчиненными, без чего трудно добиться положительных результатов в труде. При серьезном отношении к работе управляющий может и даже должен позволить себе шутку, улыбку, рассказ об интересном случае, анекдот. Но такое поведение – не синоним слабости.

Доброе отношение и уважение к работающим необходимо сочетать с высокой требовательностью, принципиальностью. При трудном задании,

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 300 12.01.00, 13:27